

BAB I.

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Lindsay (1997) dalam jurnalnya yang berjudul “*Making Waves: Private Radio and Local Identities In Indonesia*” menjelaskan sejarah radio di Indonesia secara mendalam. Radio pertama kali masuk ke Indonesia pada awal 1920an dan siaran pertama di Indonesia dipelopori oleh komunitas penggemar radio, *Bataaviasche Radio Vereening* (BRV), pada tahun 1925. BRV pada saat itu memutar lagu-lagu barat dari sebuah ruangan di Hotel des Indes.

Pada tahun 1927, Mangkunegaran VII pertama kali mendengar suara Ratu Wilhelmina melalui radio di istananya dan terpukau dengan siaran langsung yang berasal dari negeri Belanda di seberang lautan. Enam tahun kemudian dia membentuk stasiun radionya sendiri yang bernama *Solosche Radio Vereeniging* (SRV) dan memutuskan untuk menyiarkan musik-musik gamelan, SRV adalah radio “*eastern*” (atau pada saat itu disebut dengan “ketimoeran”) pertama di Hindia Belanda.

Di tahun 1934, kini giliran Ratu Wilhelmina yang terpesona dengan siaran langsung musik gamelan dari istana Sultan di Yogyakarta. Siaran langsung gamelan itu disiarkan bersamaan dengan dansa Ratu Wilhelmina di Hague. Pada tahun yang sama, BRV berubah menjadi saluran penyiaran resmi pemerintah dengan nama *Nederlands Indische Radio Omroep Mastschappij* (NIROM).

Sejak berdirinya BRV hingga berubah menjadi NIROM, radio berkembang dengan pesat di Hindia Belanda. Perkembangan radio yang pesat menghasilkan 8 radio “ketimoeran” yang berada di Batavia, Bandung, Surabaya, Yogyakarta, Madiun, Semarang dan 2 di Solo. Di

tahun 1937, kedelapan stasiun tersebut bergabung dan kemudian membentuk Perikatan Perhimpoean Radio Ketimoeran (PPRK).

Di akhir 1930an, mayoritas radio memutar musik sebagai program utamanya dan menjadi sarana untuk kultur dan hiburan. Bahkan pada 1939 NIROM telah mengalokasikan 80 persen waktu siarannya untuk musik. Pada akhir masa kolonial, sistem penyiaran di Indonesia telah terbentuk menjadi sistem dualisme yaitu pribadi (atau swasta) dan pemerintah.

Pada zaman pendudukan Jepang radio berubah secara drastis. Jika selama ini radio bersifat apolitis, namun setelah berada di bawah kendali Jepang radio disensor secara ketat, dikontrol oleh pemerintah, dan difungsikan sebagai alat propaganda kebijakan nasional serta untuk mengondisikan masyarakat agar menerima dan mendukung tujuan nasional. Radio-radio komunitas dan pribadi tidak diperbolehkan untuk mengudara pada saat itu.

Kurang dari satu bulan setelah deklarasi kemerdekaan, penyiar-penyiar Indonesia berkumpul di Batavia untuk meminta kendali atas sistem penyiaran terpusat yang dibentuk oleh Jepang. Sistem ini akhirnya diambil alih oleh gerakan pembentukan republik dan diganti namanya menjadi Radio Republik Indonesia (RRI). Namun penyiaran di periode Orde Lama tidak bebas secara seutuhnya. Presiden Soekarno sempat melarang pemutaran musik-musik populer dari band seperti *The Beatles* dan Koes Plus di RRI.

Setelah kemerdekaan, radio-radio privat dari era kolonialisme tidak muncul kembali. Hal ini dikarenakan banyak penggemar radio yang beralih ke radio amatir. Radio-radio amatir mulai berkembang pesat di masa transisi Orde Lama ke Orde Baru sebagai bagian dari pergerakan mahasiswa Indonesia. Pemancar yang di jalankan oleh mahasiswa memberikan alternatif berita yang menandingi berita resmi dari RRI dan menyiarkan lagu-lagu populer yang dilarang oleh pemerintah Orde Lama. Pada tahun 1967 telah ada 20 pemancar di Jakarta dan 50 di Bandung.

Diakhir 1960an ratusan radio-radio baru bermunculan karena belum adanya regulasi yang mengatur keberadaan radio. Akhirnya pemerintah menginterfensi pada tahun 1970 dan diberikan nama “Radio Swasta” sebagai nama resmi dari radio yang dimiliki oleh perorangan.

Beberapa tahun setelah interfensi, pemerintah menerapkan peraturan yang rumit dan menyebabkan berkurangnya jumlah radio penyiaran swasta. Pada tahun 1974, pemerintah membentuk dan menetapkan Persatuan Radio Siaran Swasta Nasional Indonesia (PRSSNI) sebagai satu-satunya asosiasi radio-radio swasta di Indonesia.

Radio swasta di Indonesia mulai berkembang dengan pesat sejak bergulirnya UU No.32 tahun 2002 tentang penyiaran, dunia penyiaran di Indonesia mengalami kebangkitan yang bisa juga disebut sebagai “Era Kebangkitan Penyiaran”. Era kebebasan yang mulai digulirkan pasca Orde Baru tersebut, memicu munculnya radio-radio yang mengusung konsep lama sebagai media hiburan mulai mengedapankan radio yang berbasis jurnalistik atau informasi. Dengan adanya regulasi tersebut menjadi pegangan bagi lembaga penyiaran radio swasta dalam menjaga eksistensinya dan memicu tumbuh kembangnya stasiun radio swasta diberbagai daerah di Indonesia (Herawati, 2007).

Sejak awal kemunculannya, radio telah menjadi media komunikasi massa yang powerful, bahkan, radio pernah disebut-sebut sebagai *the fifth estate*—kekuatan kelima—setelah Koran. Namun, seiring dengan perkembangan teknologi, maka radio pun mengalami sejumlah perubahan. Sejarah radio menunjukkan bahwa perkembangan radio juga tak lepas dari perkembangan teknologi yang bukan hanya berdampak pada operasional radio, tetapi juga pada pasar, hingga mendefinisi ulang radio itu sendiri dari segi fungsi maupun peranannya (Astuti, 2008 : 11).

Radio merupakan media Auditif (hanya bisa didengar), tetapi murah, merakyat, dan bisa dibawa atau didengarkan dimana-mana. Radio berfungsi sebagai media ekspresi, komunikasi, informasi, pendidikan dan hiburan. Radio memiliki kekuatan terbesar sebagai

media imajinasi, sebab sebagai media yang buta, radio menstimulasi begitu banyak suara, dan berupaya memvisualisasikan suara penyiar ataupun informasi faktual melalui telinga pendengarnya. (Masduki, 2001 : 9)

Pete Schulberg (1986 : 12) menyebut media radio sebagai “*The Arena of Fantasy, the Theater of Mind*”. Menjelaskan tentang posisi radio sebagai media yang bersifat personal, *ultimate personal medium*. Radio adalah media yang dapat didengarkan dimana saja dan sambil apa saja baik sambil menyetir, di sawah sambil membajak, dikantor sambil mengetik, di dapur sambil memasak, atau di ranjang sebagai pengantar tidur. Radio biasa menyapa pendengarnya dengan idiom-idiom yang sangat personal dan akrab.

Karakter lain dari radio adalah bersifat lokal. Radio lazimnya menjadi segmen pendengar yang terbatas, dan dengan jangkauan siaran yang terbatas pula. Lokalitas memudahkannya menjalin intensitas hubungan dengan pendengar, sehingga fanatisisme pendengar mudah di bangkitkan. Lokalitas juga menjamin efektifitas pesan-pesan yang ditujukan, baik pesan komersial maupun non komersial, untuk segmen tertentu.

Namun dalam perkembangannya muncul kebutuhan untuk memperluas jangkauan siaran radio. Pengelola radio tak bisa menutup mata bahwa produsen besar juga menghendaki siaran niaga yang bersifat nasional. Beberapa jenis produk membutuhkan pemasaran yang lebih luas. Dan para produsen besar selalu berpikir bagaimana agar “*Satu pesan komersial dapat disiarkan secara nasional, dengan harga murah.*” Satu yang tidak bisa dibantah oleh para pengelola radio adalah, “*Pengiklan adalah raja*” Lokalitas dalam hal ini, bisa jadi tak lagi menjadi nilai lebih, tetapi justru menjadi problem. (Sudibyo, 2004 : 168-169)

Menurut Albaran (1996) Industri radio memiliki struktur bersifat *Monopolistic competition* yang ditandai dengan adanya beragam jenis radio dengan program siaran yang hampir sama, namun tidak dapat saling menggantikan dengan sempurna (substitute). Meskipun memiliki format yang serupa, namun ada perbedaan, contohnya gaya bicara dari

para penyiar, fasilitas teknis yang tersedia atau audiens yang dituju. Kemudian halangan (barrier to entry) untuk memasuki bisnis radio juga relatif kecil dan tiap stasiun radio berusaha mempunyai ciri khusus agar berbeda dengan stasiun yang lain dengan berbagai ragam cara.

Herawati dan Budi (2007) menjelaskan bahwa trend perkembangan pengelolaan radio tidak hanya dikelola atas dasar hobi, namun juga mengarah pada pengelolaan manajemen yang profesional. Indikasinya dapat dilihat dengan bertambahnya segmentasi di industri radio. Sejak reformasi dimulai semakin banyak radio yang mengkhususkan diri untuk menjangkau segmen tertentu seperti anak-anak, wanita dewasa, ibu rumah tangga maupun radio yang khusus ditujukan ke anak muda. Ini adalah bukti bahwa trend segmentasi yang terjadi di media cetak telah merambah ke industri radio. Segmentasi tidak hanya dilakukan untuk memilih segmen Audiens yang khusus, tetapi juga berdampak terhadap isi dan manajemen siaran. Penajaman segmen tidak hanya memudahkan bagi pihak pengelola radio, tetapi juga membawa manfaat bagi pengiklan semakin jelas segmennya, semakin mudah pengiklan dalam membidik pasar produknya.

Era Reformasi memberikan dampak terhadap peningkatan jumlah radio di Indonesia. Namun belum ada pengukuran yang efektif untuk dapat memetakan radio-radio yang telah ada tersebut, seberapa tingkat kejenuhan radio disuatu daerah, masih menjadi bahan diskusi yang menarik. PRSSNI (Pesaatuan Radio Swasta Niaga Seluruh Indonesia) pernah menyampaikan konsep untuk mengukur tingkat kejenuhan radio.

Pertama, ukuran didasarkan pada komponen pengukuran teknis. Jumlah radio di suatu wilayah diukur dari pemakaian frekuensi yang ada. Untuk gelombang FM, yang di iijinkan digunakan adalah frekuensi 100 MHz – 108 MHz. Namun banyak radio baru yang menggunakan gelombang FM frekuensi dibawah 100 MHz, seperti yang berada Group MRA media : Hard Rock FM Jakarta (87,6 MHz), Hard Rock FM Bali (87,6 MHz), Hard Rock

FM Bandung (87,6 MHz), I-Radio FM Jakarta (89,7 MHz), dan Cosmopolitan FM Jakarta (90,4 MHz) seperti dimuat di Majalah Cakram, September 2001. Dengan interval frekuensi sebesar 350 MHz, maka jumlah frekuensi yang dapat dipakai hanyalah 22 jalur. Untuk gelombang AM frekuensi yang dapat digunakan sebanyak 59 jalur.

Kedua, jika pengukuran pertama masih belum jenuh, maka diukur berdasarkan potensi ekonomi wilayah yang bersangkutan, antara lain penilaian terhadap komponen PDB (*Product Domistic Bruto*), persentasi alokasi periklanan dan biaya keseluruhan selama satu tahun. *Ketiga*, diukur dengan melihat komponen program. Bila ternyata di suatu wilayah ada lebih dari dua radio yang membidik khalayak sasaran yang sama, maka kesamaan tersebut dianggap sudah jenuh (Herawati dan Budi, 2007: 109)

Berkaitan dengan tulisan diatas, di wilayah Magelang kota dan kabupaten pada tahun 2010 telah mengudara 18 stasiun Radio siaran (lihat tabel 1) Dengan memperhatikan cara pengukuran yang diajukan PRSSNI diatas, dapat dikatakan, Magelang sudah dapat dikategorikan dalam kondisi yang jenuh, dan tingkat persaingannya semakin ketat.

Tabel 1. Daftar Radio Siaran di Magelang Kota dan Kabupaten

No	Nama Radio	Jenis Gelombang	Frekuensi
1.	Unimma	FM	87.6 MHz
2.	F a s t	FM	90.1 MHz
3.	Mutiara Sunnah	FM	90.5 MHz
4.	B e s t	FM	91.5 MHz
5.	C B S	FM	93.0 MHz
6.	T i d a r	FM	94.3 MHz.
7.	E-Radio	FM	95.9 MHz
8.	Gemilang	FM	96.8 NHz
9.	P O P	FM	96.7 MHz
10.	U T M	FM	98.8 MHz
11.	P F M	FM	99.7 MHz
12.	Polaris	FM	101.0 MHz
13.	P O P	FM	103.1 MHz
14.	Magelang	FM	103.5 MHz
15.	Merapi Indah	FM	104.9 MHz
16.	G K L	FM	106.4 MHz
17.	Radio Komunitas K	FM	107.5 MHz
18.	Muhi Radio	FM	107.7 MHz

Sumber: CPP Radionet, 2018

Salah satu dari radio yang ada di Magelang adalah Radio POLARIS FM. Radio ini memiliki sejarah yang cukup panjang dimulai dari tahun 1972. Pada tahun itu, Rusmin Kusen mendirikan Radio bernama Polaris AM 1584 Khz yang menjadi cikal bakal radio terbesar di Magelang dan salah satu jaringan radio terbesar di Indonesia, CPP Radionet.

Namun perjalanan Rusmin Kusen tidak terlepas dari kegagalan. Pada tahun 1973, Radio Polaris AM mengalami kebangkrutan karena kurangnya pemasukan dan minimnya pengiklan. Belajar dari kegagalannya, Rusmin Kusen kemudian mengumpulkan dana untuk membangun kembali Radio POLARIS dan kemudian membentuk jaringan radio Cipta Pariwara Prima *Radio Network* atau CPP Radionet.

Saat ini radio sedang dalam proses perubahan. Industri radio mencari cara-cara dan perspektif baru untuk mempertahankan bisnis mereka agar tetap memberikan keuntungan dan

mempersiapkan diri untuk berkompetisi dengan media digital. Digitalisasi dan keberadaan internet merubah pasar media secara signifikan, terutama radio (Cordeiro, 2012). Perkembangan teknologi telah menjadi sebuah tantangan bagi radio. Dan saat ini masyarakat semakin banyak menggunakan waktu luangnya untuk mencari hiburan (Vorderer dan Zillmann dalam Cordeiro, 2012).

Mereka juga lebih tertarik untuk menggunakan internet dan televisi sebagai sumber informasi dan hiburan daripada radio. Dulu radio masih menjadi pilihan pertama dan salah satu alasannya adalah lagu-lagu yang dikeluarkan oleh stasiun radio merupakan sesuatu yang eksklusif, namun dengan adanya internet lagu-lagu dapat di unduh dengan bebas dan gratis, dimanapun dan kapan pun.

Tarbernero (dalam Cordeiro, 2012) mengatakan bahwa internet adalah pesaing media-media konvensional sebagai alternatif sumber informasi dan hiburan. Albarran (2010) juga berpendapat bahwa bermacam-macam perkembangan teknologi telah memaksa industri media untuk bersaing dan saling mengejar satu sama lainnya. Perpindahan ke perangkat digital telah merusak model bisnis tradisional yang telah ada.

Menurut Nicholas Negroponte (dalam Roca, 2008), penyebab awal terjadinya konvergensi adalah perpindahan dari perangkat analog ke perangkat digital. Konvergensi terjadi saat konsumsi dari media seperti media cetak, televisi, radio dan film dapat dilakukan hanya dengan satu perangkat, misal komputer.

Namun Henry Jenkins (dalam Roca, 2008) memberikan pendapat yang berbeda dari Negroponte. Menurutnya konvergensi media bukanlah perangkat yang berkonvergensi menjadi satu namun sebaliknya, jenis perangkat bertambah dan konten dari media yang berkonvergensi. Yang terjadi dalam konvergensi bukanlah munculnya sebuah perangkat yang “serba bisa”, melainkan bagaimana media-media konvensional menyebarkan kontennya keseluruh saluran. Integrasi konten dari berbagai platform media untuk menghubungkan

penggunanya adalah bagian dari tujuan konvergensi di organisasi media (Lawson-Borders, 2003: 91)

Masyarakat saat ini memiliki cara berkomunikasi dengan menggunakan teknologi digital yang lebih mudah, praktis, dan cepat. Seperti *Smartphone* yang dapat dibawa kemanapun dan dapat tersambung dengan internet sehingga memungkinkan untuk mencari informasi dan hiburan yang mereka butuhkan dengan cepat.

Masyarakat merupakan salah satu faktor terpenting penunjang hidup sebuah radio dan pemenuhan kebutuhan masyarakat akan informasi dan hiburan akan menjadi penentu. Namun masyarakat kini cenderung mencari media yang lebih baik dan menarik sesuai dengan kebutuhannya.

Jenkins (dalam Roca, 2008) berpendapat bahwa di era konvergensi media-media lama tidak akan mati. Tidak ada media yang dapat “membunuh” media pendahulunya. TV, koran, dan radio tidak akan mati, tetapi mereka akan merubah bagaimana cara mereka dalam menggunakan teknologi untuk produksi dan distribusi konten-konten mereka.

1.2. Rumusan Masalah

Adapun yang menjadi masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apa saja strategi Radio Polaris FM untuk menghadapi era konvergensi media?
2. Bagaimana kesiapan Radio Polaris FM dalam menghadapi era konvergensi media?

1.3. Tujuan Penelitian

Atas dasar rumusan masalah tersebut diatas penelitian ini bertujuan untuk :
Memberikan gambaran tentang kesiapan dan strategi yang digunakan oleh Radio Polaris FM dalam menghadapi era konvergensi media.

1.4. Manfaat Penelitian.

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini dapat penulis sampaikan sebagai berikut :

1.4.1 Manfaat Teoritis

Dalam penelitian ini, diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan yang lebih luas tentang ilmu komunikasi, khususnya media penyiaran dan bagaimana Strategi pengelolaan radio dalam menghadapi era konvergensi media dengan menggunakan Analisa Eksternal, Internal dan SWOT

1.4.2. Manfaat Praktis.

Dalam penelitian ini diharapkan nantinya dapat dipakai sebagai bahan evaluasi bagi radio Polaris FM untuk menghadapi era konvergensi media. Sedangkan bagi penulis maupun pihak lain dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menambah dan memperluas wawasan tentang strategi yang bisa digunakan untuk mempersiapkan radio dalam menghadapi era konvergensi media.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Radio sebagai Media Massa.

Asep M. Romli (2004: 19) menerangkan bahwa radio, tepatnya radio siaran (*broadcast radio*) merupakan salah satu jenis media massa (*mass media*), yakni sarana atau saluran komunikasi massa (*channel of mass communication*), seperti halnya surat kabar, majalah, atau televisi. Ciri khas utama radio adalah Auditif, yakni dikonsumsi telinga atau pendengaran.

Radio adalah media massa pertama yang dapat mencapai jutaan masyarakat secara langsung dan mempengaruhi perilaku sosial, hubungan keluarga dan pandangan terhadap lingkungan mereka. Bahkan istilah penyiaran memiliki arti pemancarluasan siaran, ini menunjukkan penyebaran yang luas mencakup setiap rumah, desa, kota dan negara sesuai dengan jangkauan pemancar (Essays, 2017; McLeish, 2005).

Rahanartha (2008: 42) menjelaskan pengertian radio adalah teknologi yang digunakan untuk pengiriman sinyal dengan cara modulasi dan radiasi elektromagnetik (gelombang elektromagnetik). Dengan demikian, yang dimaksud dengan istilah radio bukan hanya bentuk fisiknya, tetapi antara bentuk fisik dengan kegiatan radio adalah saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Karena itu apabila pengertian radio tersebut dipisahkan satu persatu ataupun diperinci secara fisik, maka yang dimaksud dengan radio adalah keseluruhan dari pada pemancar, studio, dan pesawat penerima sekaligus.

2.1.1 Karakteristik Radio sebagai Media Massa

Radio sering disebut-sebut sebagai media buta karena hanya menampilkan audio tanpa visual. Akan tetapi, radio dalam menjalankan perannya sebagai sarana komunikasi massa tetap dipercaya oleh khalayak. Book. D. Cary (dalam Khomsahrial, 2008: 77-78) mengungkapkan beberapa karakteristik radio antara lain sebagai berikut :

1. Radio terdapat dimana-mana.

Book menyatakan bahwa penelitian menyebutkan bahwa sekitar setengah milyar pesawat radio yang ada di dunia, 73 % diantaranya berada dirumah-rumah, toko-toko, kantor-kantor, sedangkan sisanya terdapat pada kendaraan bermotor. Jika kita berada pada jarak dengar sebuah radio yang sedang diputar, maka mau tidak mau kita akan mendengarkan.

2. Radio bersifat memilih.

Geografi, Demografi, dan keragaman program stasiun radio membantu pengiklan untuk menetapkan target pendengar. Fleksibilitas semacam ini bahwa *spot* dan *adlips* dapat disiarkan, baik secara lokal, regional, maupun nasional bahkan internasional, pada jam-jam yang dapat disesuaikan dengan program-program yang ditawarkan radio. Keragaman seperti ini akan memungkinkan pengiklan atau sponsor mampu mencapai target yang sesuai.

3. Radio bersifat ekonomi

Book mengungkapkan bahwa dalam satu minggu satu stasiun radio dapat meraih sembilan dari sepuluh pendengar berusia 12 tahun keatas. Pendengar berusia 18 tahun ke atas mendengarkan radio hampir tiga setengah jam sehari. Seseorang pengiklan biasanya mempercayakan kombinasi yang efektif atas jangkauan dan frekuensi dengan biaya yang relatif rendah per ribuan orang.

4. Radio cepat dalam menyampaikan informasi.

Radio cepat dalam menyampaikan informasi jika timbul kebutuhan, maka pengiklan dapat mengiklankan produk yang langsung diudarkan dalam hitungan beberapa jam. Hal ini sangat menguntungkan pengiklan yang menghadapi situasi darurat.

5. Radio bersifat partisipatif.

Terdapat hubungan emosional antara pendengar dengan penyiar radio. Hubungan interaktif antara penyiar dan pendengar pun sangat mudah dilakukan.

Radio sebagai salah satu media massa juga memiliki kemampuan untuk memberikan informasi kepada pendengarnya, seperti sebagai media periklanan dengan tujuan agar masyarakat mendengarkan promosi produk sehingga berdampak pada penjualan produk tersebut. Sejak awal kemunculannya radio telah menjadi media komunikasi massa yang *powerful*. Bahkan, radio disebut-sebut sebagai “ *the fifth estate* “ kekuatan kelima setelah koran. Radio dianggap memiliki kekuatan yang begitu hebat disebabkan oleh tiga faktor :

1. Radio siaran bersifat langsung.

Untuk mencapai sasarannya, yakni pendengar, sesuatu hal atau program yang akan disampaikan tidaklah mengalami proses yang kompleks. Dibandingkan dengan penyebaran propaganda dengan panflet, penyebaran berita melalui surat kabar, penyebaran penerangan majalah, radio jauh lebih mudah dan cepat, hal ini dikarenakan setiap gagasan propaganda dapat ditulis di secarik kertas kemudian tinggal dibacakan di depan mikrofon. Disamping itu radio dikenal pula dengan istilah *Stop press*, dimana sebuah informasi yang sangat penting disiarkan ditengah-tengah acara siaran apa saja secara berulang kali.

2. Radio Siaran Menembus Jarak dan Rintangan.

Siaran radio tidak mengenal jarak dan rintangan, radio mampu menyampaikan pesan saat itu juga dapat diterima pendengar. Selain waktu, ruangpun bagi radio bukan merupakan masalah. Seberapapun jauhnya sasaran yang dituju, dengan radio dapat dicapai, semua tidak menjadi rintangan, karena radio mampu menjangkau pelosok pedalaman.

3. Radio Siaran Mangandung Daya Tarik.

Radio memiliki daya tarik yang menyebabkan radio siaran mempunyai kekuatan. Daya tarik ini disebabkan sifatnya yang serba hidup berkat tiga unsur yang ada padanya yakni :

- Musik: radio menyiarkan musik-musik yang disukai pendengar, dimana pendengar tanpa harus ke suatu tempat pertunjukan untuk menikmati musik.
- Kata-kata : dalam radio, kata-kata seorang penyiar radio lebih “ akrab “ di telinga pendengar, sehingga pendengar merasa seolah-olah si-penyiar berbicara dengannya.
- Efek Suara : radio menyediakan efek-efek suara yang dapat menyentuh emosional pendengar dengan penyiar sehingga mendorong pendengar untuk beremajinasi. (Effendy, 2003)

Namun terdapat sejumlah kekuatan dan kelemahan dari radio sebagaimana yang di kemukan oleh Astuti (2008 : 39-44) sebagai berikut :

1. Kekuatan Radio :

- Radio dapat membidik khalayak yang spesifik. Artinya, radio memiliki kemampuan berfokus pada kelompok demografis yang dikehendaki. Selain itu,

untuk merubah atau mempertajam segmen atau ceruk sasaran yang dituju, radio jauh lebih fleksibel dibandingkan media komunikasi lainnya.

- Radio bersifat mobile dan portable. Orang bisa menjinjing radio kemana saja. Sumber energinya kecil dan sama portable-nya. Radio dapat menyatu dengan fungsi alat penunjang kehidupan lainnya, mulai dari senter, mobil, hingga handphone. Harga radio relatif jauh lebih murah dibandingkan media lain.
- Radio bersifat Instrutif, memiliki daya tembus yang tinggi. Sulit sekali menghindar dari siaran radio, begitu radio dinyalakan. Radio bisa menembus ruang-ruang di mana media lain tidak bisa masuk. Misalnya di dalam mobil. Walaupun kini televisi telah menjadi salah satu aksesoris mobil, tetap radio menjadi bagian tak terpisahkan dari mobil.
- Radio bersifat fleksibel, dalam arti dapat menciptakan program dengan cepat dan sederhana, dapat mengirim pesan dengan segera, dapat secepatnya membuat perubahan.
- Radio itu sederhana : sederhana mengoperasikannya. Sederhana mengelolanya (tak serumit media lain), dan sederhana isinya. Tidak diperlukan konsentrasi tinggi untuk menyimak radio. Bahkan, orang bisa mendengarkan radio sambil menggarap pekerjaan yang lain. Untuk mendengar radio, hanya dibutuhkan pendengaran. Mendengarkan radio tidak diperlukan kemampuan baca dan abstraksi tingkat tinggi.

2. Kelemahan Radio :

- *Radio is aural only* : Satu-satunya cara yang diandalkan radio untuk menyampaikan pesan adalah bunyi (sound). Radio tidak dilengkapi dengan kemampuan untuk menyampaikan pesan lewat gambar untuk membayangkan

kejadian sesungguhnya, orang pada dasarnya menggunakan teater imajinasinya sendiri.

- *Radio message are short lived.* Yang namanya pesan radio hidupnya hanya sebentar – *short lived*. Pesan radio bersifat satu arah, sekilas dan tak dapat ditarik lagi begitu diudarakan. Karena itu, menyampaikan pesan melalui radio bukan pekerjaan mai-main. Tetapi harus dilakukan dengan hati-hati dan penuh tanggung jawab.
- *Radio listening is prone to distraction.* Mendengarkan radio itu rentan gangguan. Radio hanya berurusan dengan satu indra saja : pendengaran. Begitu pendengaran terganggu, maka tidak ada lagi cerita radio dalam kehidupan seseorang. Orang juga kerap mendengarkan radio sambil melakukan pekerjaan yang lain. Akibatnya, konsentrasi kerap terpecah. Mungkin masih ada kelemahan radio yang lainnya. Tapi, tiga yang dibahas di sini adalah yang terpenting diketahui. Pemahaman akan kelebihan dan kekuatan radio akan memberikan kita wawasan untuk menyusun strategi yang cerdas guna mengoptimalkan kekuatan radio, sekaligus meminimalkan kelemahannya.

2.2. Konsep dan Pengertian Ekonomi Media.

Ekonomi media lahir dari gabungan studi ekonomi dan studi media. Studi ekonomi muncul pertama kali di abad ke-17 dan ilmu ekonomi dibangun di atas konsep permintaan dan penawaran. Sedangkan studi media dan komunikasi secara tradisional didominasi oleh disiplin ilmu non-ekonomi serta lebih fokus kepada peran, fungsi dan efek komunikasi. Saat meneliti tentang media atau perusahaan lainnya, seringkali dipandang sebagai institusi sosial dan hanya fokus kepada efek dari perusahaan dan operasinya. Banyak yang menghiraukan dan menyepelekan efek dari kekuatan ekonomi.

Dalam ilmu ekonomi, produsen menciptakan barang dan jasa dari sumber daya yang terbatas untuk memenuhi permintaan dari konsumen. Ketika diaplikasikan kedalam industri media, produsennya adalah TV, koran, radio dan lain-lain. Barang dan jasa adalah konten yang diproduksi dan konsumennya adalah audiens (Doyle, 2002; Albarran, 2008; Albarran, 2010).

Ekonomi media membahas tentang perubahan kekuatan ekonomi yang mengarahkan dan membatasi pilihan manajer, praktisi dan pengambil keputusan lain di media (Doyle, 2002: 2). Albarran berpendapat bahwa ekonomi media adalah studi tentang bagaimana industri media menggunakan sumber daya yang terbatas untuk memproduksi konten yang didistribusikan kepada para konsumen di masyarakat luas untuk memenuhi berbagai keinginan dan kebutuhan (Albarran, 2010: 3)

Sedangkan menurut Picard (dalam Doyle, 2002: 2) ekonomi media adalah bagaimana operator media memenuhi keinginan dan kebutuhan informasi dan hiburan audiens, pengiklan, dan masyarakat dengan sumber daya yang tersedia.

Pembahasan dalam media ekonomi terbagi menjadi dua yaitu: makro dan mikro. Ekonomi makro berkaitan dengan agregat dan rata-rata ekonomi secara luas seperti jumlah pengeluaran, lapangan pekerjaan, pendapatan nasional, tingkat harga, dan tingkat pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan. Kinerja ekonomi secara keseluruhan memiliki pengaruh terhadap bisnis dan perusahaan di semua sektor, termasuk media. Pendapatan media sangat sensitif terhadap fluktuasi ekonomi secara keseluruhan (Doyle, 2002).

Namun media tidak hanya terpengaruh oleh ekonomi secara keseluruhan. Albarran (2010) mengemukakan bahwa Media juga mempengaruhi ekonomi secara keseluruhan. Pendapatan industri media berkontribusi kepada produk domestik bruto negara hingga setinggi 3 persen .

Sebagian besar penelitian tentang ekonomi makro membahas tentang analisis kebijakan dan peraturan di tingkat nasional. Studi tentang kebijakan menganalisis dampak dan dari peraturan khusus kepada pasar dan industri media (Albarran, 2004).

Berbeda dengan ekonomi makro, ekonomi mikro lebih fokus kepada individu, pasar, produk dan perusahaan (Doyle, 2002). Parkins (dalam Doyle, 2002: 4) berpendapat bahwa ekonomi adalah mekanisme yang menentukan apa yang diproduksi, bagaimana, kapan dan dimana akan diproduksi, dan untuk siapa.

Dalam studi ekonomi media secara mikro banyak menggunakan *Industrial Organizational Model*, atau Model IO yang dibangun oleh Joe S. Bain, sebagai dasarnya. Dalam model IO, terdapat pandangan jika struktur pasar telah diketahui maka itu memungkinkan penjelasan tentang perilaku dan kinerja di perusahaan (Albarran, 2004).

Dalam usaha untuk memahami lebih dalam tentang struktur pasar dan menyempurnakan Model IO, lahirlah *Theory of the Firm*. *Theory of the Firm* adalah perkembangan dari Model IO dengan tujuan untuk lebih memahami struktur pasar seperti: monopoli, persaingan monopolistik dan persaingan sempurna (Albarran, 2010).

2.2.1. Karakteristik Ekonomi pada Media.

Untuk memahami karakteristik media, maka terlebih dahulu dilihat karakteristik dari media, antara lain :

1. Industri media berkecimpung di dua jenis pasar yang berbeda dalam waktu yang sama, yaitu pasar produk yang dihasilkan untuk pembaca, pendengar, maupun pemirsa dan pasar pengiklan.
2. Industri media menghasilkan dua jenis produk dalam waktu yang sama, yaitu isi (*content*) dan konsumen (*audience*). Semakin menarik konten yang diciptakan

oleh media, maka akan menarik semakin banyak konsumen. Meningkatnya konsumen akan menarik pemasang iklan untuk “membeli” perhatian mereka.

3. Industri media tidak menghasilkan produk komersial, tetapi menghasilkan produk budaya (*cultural product*). Film, buku, acara televisi, dan music, tidak hanya sebuah produk komersial tapi juga dapat memperkaya budaya.
4. Industri media menghasilkan produk dengan nilai yang lebih cenderung berkaitan dengan pesan (*message*) atau informasi yang disampaikan.
5. Industri media menghasilkan produk yang tidak habis, atau berkurang setelah dikonsumsi oleh konsumen baik pembaca, pendengar, maupun pemirsa (*it does not get used destroyed in the act of consumption*). Meskipun seseorang atau banyak orang menonton televisi atau mendengar radio, hal tersebut tidak akan menghilangkan kesempatan orang lain untuk melakukan hal yang sama. Dengan demikian, produk media ini masuk klasifikasi barang publik (*public goods*).
6. Industri media dapat menyajikan produk yang sudah dihasilkannya berkali-kali pada konsumen yang lain.
7. Dalam menyediakan produk tambahan pada konsumen yang berbeda tidak ada biaya tambahan. Hanya dengan satu kali transmisi, produk media dapat mencapai khalayak yang belum pernah menkonsumsinya.
8. Kemampuan “berhemat” industri media sangat minimal ketika menghadapi minimnya khalayak. Hal ini dikarenakan biaya produksi dan penyebaran konten tidak berubah (*fixed*) (Doyle, 2002).

2.2.2. Sumber Penunjang Hidup Media

Dimmick dan Rohtenbuhler 1984 (dalam Herawati & Budi, 2007: 114) mengungkapkan bahwa untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya media memerlukan sumber penunjang hidup. Pada dasarnya, ada tiga penunjang hidup media yang utama yaitu : types of content (jenis isi media), types of audience (jenis khalayak sasaran), capital (modal).

Ketiga sumber penunjang tersebut merupakan tiga tiang utama yang menjadi penyangga sekaligus sumber “makanan “ bagi media agar dapat survive dan mengembangkan dirinya dalam situasi kompetisi yang ketat.

Faktor content merupakan diskripsi isi dari media yang bersangkutan, hal tersebut dapat dilihat dari berbagai rubrikasi / program acara yang ada. Faktor audience pada dasarnya dapat dilihat melalui dua hal yaitu dari data asumsi / profile media yang bersangkutan atau dari penelitian khusus untuk mengetahui profile khalayak dan kebutuhan konsumsi media mereka. Faktor capital, pada umumnya dilihat melalui iklan yang masuk dalam media tersebut, selain permodalan.

2.3. Strategi Penyiaran Radio

Radio menempatkan pendengarnya sebagai subyek dan peserta yang terlibat untuk dapat menarik simpati dan keterlibatan *Audience*-nya. Guna melancar pesan yang disampaikan kepada pendengar, para personil yang berkecimpung di radio memerlukan modal pengetahuan dan pengalaman yang memadai tentang penyiaran sehingga segala sesuatu yang direncanakan dapat dicapai dengan baik. Jadi. Seluruh personil yang mengeluti dunia siaran ini harus memiliki pengetahuan yang memadai sehubungan dengan tugas mereka. Pengetahuan dan pengalaman tersebut merupakan modal yang utama menentukan operasional yang akan ditempuh guna memikat khalayak pendengar.

Faktor yang paling penting dan menentukan keberhasilan suatu stasiun penyiaran radio dan televisi adalah program atau acara. Oleh karena itu, dalam upaya pencapaian target pendengar memerlukan “ *programming* ” atau penata acara (Prayuda, 2005 : 43), Penataan itu sendiri merupakan sebuah proses mengatur program termasuk penjadwalannya sehingga terbentuk format dengan tujuan menciptakan *image* stasiun radio itu sendiri

Setiap program siaran harus mengacu pada pilihan format siaran tertentu, seiring semakin banyaknya stasiun penyiaran. Strategi program ditinjau dari aspek manajemen strategis, program siaran terdiri dari hal berikut.

1. Perencanaan Program

Dalam industri penyiaran, perencanaan merupakan unsur terpenting karena siaran memiliki pengaruh dampak kuat, dan besar. Maka dari itu memerlukan perencanaan matang dalam menggunakan data dan fakta selengkap-lengkapannya. Perencanaan meliputi : perencanaan produksi dan pengadaan materi siaran yang disusun menjadi rangkaian mata acara harian, mingguan dan juga bulanan, perencanaan sarana dan prasarana, serta perencanaan masalah administrasi (Triartanto, 2010 : 96).

Pengelola program siaran harus mempertimbangkan empat hal ketika merencanakan program siaran yang terkait dengan : *product* artinya mencari program yang disukai pendengar, *price* artinya biaya yang harus dikeluarkan untuk memproduksi atau membeli program, *Place* artinya kapan waktu siaran yang tepat, *promotion* artinya bagaimana memperkenalkan dan menjual acara sehingga mendapatkan iklan dan sponsor (Morison, 2008 : 201-202)

Perencanaan merupakan bagian dari standar operasional prosedur (SOP) produksi siaran yang harus dipatuhi setiap *broadcaster* yang meliputi :

- *Planning*, perencanaan produksi paket siaran melalui diskusi kelompok tim kreatif bersama para pelaksana. Hasil planning berupa proposal yang memuat nama acara, tujuan, dan target pendengar, penempatan, sumber materi, kata-kata, musik, durasi, biaya produksi seperti produser, promosi, serta crew yang akan terlibat dalam produksi seperti produser, presenter, operator dan penulis naskah.
- *Collecting*, Pencarian, Pengumpulan materi musik dan data yang akan dibutuhkan, termasuk menghubungi calon nara sumber. Hasil collecting berupa materi siaran yang memadai dan siap olah untuk produksi acara.
- *Writing*. Seluruh materi yang diperoleh kemudian diklasifikasikan untuk selanjutnya ditulis secara utuh dalam kalimat yang siap baca atau disusun sedemikian rupa yang dirangkai dengan naskah pembuka-penutup atau naskah selingan.
- *Vokal Recording*. Perekam suara presenter yang membacakan naskah di ruang rekaman.
- *Mixing*. Penggabungan materi vokal presenter dengan berbagai jenis musik pendukung dan lagu oleh operator atau *mixerman* dengan perangkat teknologi analog atau digital sehingga menghasilkan paket acara yang siap siar. Proses ini dilakukan dengan memperhatikan standar kemasan setiap acara.
- *On air*, penayangan acara sesuai jadwalnya yang telah direncanakan. Khusus produksi siaran yang bersifat langsung (*live*). Tidak perlu *vocal recorded* terlebih dahulu.

- *Evaluation.* Sesuai siaran atau paket acara dilakukan evaluasi bersama oleh tim produksi untuk pengembangan lebih lanjut. Evaluasi meliputi apa saja kelemahan materi teknis, koordinasi tim, dan sebagainya. (Masduki 2005: 46).

2. Produksi dan Pembelian Program

Produksi siaran merupakan ketrampilan memadukan wawasan kreatifitas, dan kemampuan mengoperasikan peralatan produksi. Program dapat diperoleh dengan cara membeli atau memproduksinya sendiri (*inhouse production*). Membeli program dilakukan apabila stasiun penyiaran tidak memiliki peralatan produksi memadai namun memiliki ide untuk dikembangkan.

Program siaran radio sangat banyak dan beragam kemasannya lima diantaranya adalah : produksi siaran dan informasi, iklan, jingle, talk show, interaktif, info hiburan (Masduki, 2005 : 69)

Memproduksi suatu program siaran membutuhkan unsur-unsur daya tarik. Radio memiliki tiga unsur daya tarik yang melekat padanya yakni : kata-kata lisan (*spoken word*). Musik (*music*) efek suara (*sound effect*).

Dengan dihiasi musik dan didukung efek suara, seperti suara binatang, hujan, atau badai, mobil atau pesawat terbang dan lain-lain, suatu acara yang membuat radio menjadi hidup (Effendy, 2004 : 107-108).

3. Eksekusi Program

Eksekusi menyangkut kegiatan menayangkan program sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan. Strategi penayangan program sangat ditentukan oleh bagaimana menata atau menyusun berbagai program yang akan ditayangkan. Menentukan jadwal penayangan suatu acara ditentukan atas dasar perilaku

audience, yaitu rotasi kegiatan mereka dalam satu hari dan juga kebiasaan menonton televisi atau mendengarkan radio pada jam tertentu. Pada prinsipnya siaran radio harus dapat menemani aktivitas apapun.

Suatu program dapat disusun dengan runtut, rinci, dan terarah karena adanya panduan dalam operasionalisasi siaran yang disebut sebagai format clock, yaitu pola atau pedoman terhadap isi acara berbentuk diagram yang terdiri dari unsur-unsur isi / item materi siaran (*station call*), keterangan durasi ucapan penyiar, jumlah lagu, jumlah iklan, bentuk-bentuk insert, serta keterangan lainnya.

Penataan acara menurut Prayuda (2005 : 44) merujuk dari pembagian segmen berdasarkan stasiun radio Amerika, yaitu sebagai berikut :

- *Morning Drive* jam 05.30 – 10.00
- *Daytime jam* 10.00 – 15.00
- *Afternoon Drive* jam 15.00 – 19.00 atau 20.00
- *Night time* jam 19.00 / 20.00 sampai tengah malam
- *Overnight* malam hari atau dini hari

Pembagian waktu tersebut mengacu terhadap pola perilaku *audience* dalam meluangkan waktu mendengarkan radio. Perilaku *audience* terkait dengan :

Pertama jumlah *audience*, pada radio jumlah *audience* lebih banyak pada pagihari atau sore hari (*drive time hours*), yaitu saat orang mendengarkan radio di mobil dalam perjalanan menuju ke kantor dan pulang ke rumah.

Kedua, *audience* konstan, bahwa pada umumnya orang cenderung bertahan pada satu stasiun radio sampai menyaksikan suatu program yang menurutnya tidak menarik. Berbagai data yang diperoleh dari lembaga rating menunjukkan bahwa jumlah *audience* secara keseluruhan selalu konstan. Dengan demikian,

setiap stasiun harus berjuang memperebutkan jumlah audience yang selalu tetap. (Morisan, 2008 : 192-193).

Ketiga, aliran *audience* yaitu perpindahan yang terjadi setiap berakhirnya suatu program. Aliran audience terbagi menjadi : 1) aliran keluar (*out flow*), audience meninggalkan stasiun lalu menuju ke stasiun yang lain. 2) aliran ke dalam (*in flow*), masuknya audience dari stasiun lain. 3) aliran tetap (*flowtroght*) audience tidak berpindah. **Keempat**, *tuning inertia*, kecenderungan *audience* untuk memilih salah satu stasiun favoritnya. **Kelima**, yaitu pengaruh demografis, format siaran radio sangat selektif dalam memilih usia *audiencenya*, Format comtempory, rock dan top-40 menarik bagi kelompok remaja atau pemuda berusia 20-an tahun. Format kalasik, ditujukan untuk usia 30-an atau 40-an. Sedangkan *audience* berusia 50-an keatas lebih menyukai format berita dan lagu-lagu lama (Morisan, 2008: 104).

4. Pengawasan dan Evaluasi Program

Proses pengawasan dan evaluasi menentukan seberapa jauh suatu rencana dan tujuab sudah dapat diwujudkan oleh stasiun penyiaran. Menurut Peter Pringle yang dikutip Morisan, (2008:315), dalam hal Pengawasan program, manajer program harus melakukan hal-hal sebagai berikut :

- Mempersiapkan standar program stasiun program stasiun penyiaran.
- Mengawasi seluruh isi program agar sesuai denga standart stasiun dan peraturan perundangan yang berlaku.
- Memelihara catatan (record) program yang disiarkan.
- Mengarahkan dan mengawasi kegiatan staf departemen program.

- Memastikan bahwa biaya program tidak melebihi jumlah yang sudah dianggarkan. (Romli, 2016 : 79-83)

2.4. Konsep Strategi.

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Chandler (dalam Rangkuti, 2001) menyebutkan bahwa Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut.

Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut:

- a. *Distinctive Competence*: tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.
- b. *Competitive Advantage*: kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

2.4.1 *Distinctive Competence*

Suatu perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing dipandang sebagai perusahaan yang memiliki *distinctive competence*. *Distinctive competence* menjelaskan kemampuan spesifik suatu organisasi. Menurut Dan dan Wensley (dalam Rangkuti, 2001:5), identifikasi *distinctive competence* dalam suatu organisasi meliputi

- a. Keahlian tenaga kerja
- b. Kemampuan sumber daya

Dua faktor tersebut menyebabkan perusahaan ini dapat lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Keahlian sumber daya manusia yang tinggi muncul dari kemampuan membentuk fungsi khusus yang lebih efektif dibandingkan dengan pesaing. Misalnya, menghasilkan

produk yang kualitasnya lebih baik dibandingkan dengan produk pesaing dengan cara memahami secara detail keinginan konsumen, serta membuat program pemasaran yang lebih baik daripada program pesaing.

Dengan memiliki kemampuan melakukan riset pemasaran yang lebih baik, perusahaan dapat mengetahui secara tepat semua keinginan konsumen sehingga dapat menyusun strategi-strategi pemasaran yang lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Semua kekuatan tersebut dapat diciptakan melalui penggunaan seluruh potensi sumber daya yang dimiliki perusahaan, seperti peralatan dan proses produksi yang canggih, penggunaan jaringan saluran distribusi yang cukup luas, penggunaan sumber bahan baku yang tinggi kualitasnya. Semua itu merupakan keunggulan-keunggulan yang dapat diciptakan untuk memperoleh keuntungan dari pasar dan mengalahkan pesaing.

2.4.2 Competitive Advantage

Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Menurut Porter (dalam Rangkuti, 2001:6), ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing yaitu:

- a. *Cost leadership*
- b. Diferensiasi
- c. Fokus

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika dia dapat memberikan harga jual yang lebih murah daripada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan nilai/kualitas produk yang sama. Harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh perusahaan tersebut karena dia memanfaatkan skala ekonomis, efisiensi produksi, penggunaan teknologi, kemudahan akses bahan baku, dan

sebagainya. Misalnya, banyak perusahaan-perusahaan di negara maju memindahkan industrinya ke negara lain seperti Indonesia, Malaysia, Vietnam, China, dan Thailand agar memperoleh pasokan bahan baku yang lebih murah dan lebih baik.

Perusahaan juga dapat melakukan strategi diferensiasi dengan menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumennya misalnya, persepsi terhadap keunggulan kinerja produk, inovasi produk, pelayanan yang lebih baik, dan *brand image* yang lebih unggul. Selain itu, strategi fokus juga dapat diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan pasar sasaran yang diharapkan. (Rangkuti 2001:3)

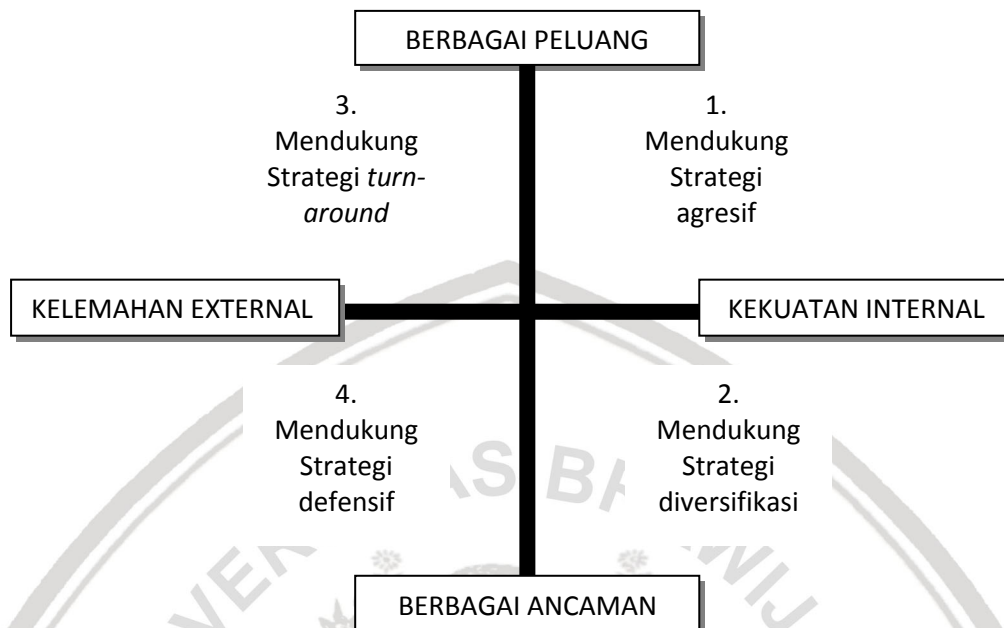
2.5 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*Strategic Planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT.

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan *Internal Strengths* dan *Weaknesses* serta lingkungan *External Opportunities* dan *Threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan.

DIAGRAM ANALISIS SWOT

Gambar. 2



- **Kuadran 1** merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).
- **Kuadran 2** meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang baru diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi
- **Kuadran 3** perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

- **Kuadran 4** ini merupakan situasi yang amat sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.(Rangkuti, 2001 : 19)

2.5.1 Indikator Penyiaran Radio dalam Analisis SWOT

Keberhasilan pengelolaan suatu media penyiaran sejatinya ditopang oleh kreativitas sumber daya manusia yang bekerja pada tiga pilar utama yang merupakan fungsi vital yang dimiliki oleh setiap media penyiaran yaitu teknik, program dan pemasaran. Oleh sebab itu dalam menjelaskan indikator analisis SWOT, Peneliti menggunakan analisis SWOT berdasarkan tiga pilar dalam bidang teknik, program dan pemasaran yang dapat dijelaskan sebagai berikut

1. Indikator analisis SWOT dalam bidang **teknik** dapat dilakukan dengan melakukan perpindahan format AM ke FM, dengan analisis SWOT sebagai berikut :
 - a) **Strength:** Pendengar lebih banyak memilih mendengarkan radio dengan format FM.
 - b) **Weakness:** Pendengar harus menyesuaikan dengan frekwensi yang baru.
 - c) **Opportunities:** Memiliki kemampuan bersaing dengan radio swasta atau radio komersial lainnya dalam menjangkau pendengar
 - d) **Threat:** Perlu memperhatikan ketersediaan dan perkembangan peralatan dan teknologi lainnya sesuai dengan perkembangan teknologi untuk meningkatkan kualitas yang lebih baik.
2. Indikator analisis SWOT dalam bidang **program** dapat dilakukan dengan melakukan *modifikasi* program acara dengan mengurai konten program untuk segmentasi tertentu dengan analisis SWOT sebagai berikut :

- a) **Strength:** Memiliki kemampuan bersaing dengan radio swasta atau radio komersial lainnya dalam penyajian program
 - b) **Weakness:** Audience segmen tertentu merasa tidak puas dengan adanya pengurangan jam siaran yang dilakukan.
 - c) **Opportunities:** Dapat menjangkau Audience lebih banyak
 - d) **Threat:** Secara terus menerus melakukan evaluasi program acara sesuai dengan perkembangan zaman dan kebutuhan Audience agar tidak bosan mendengarkan program siaran radio yang disajikan.
3. Indikator analisis SWOT dalam bidang **pemasaran** dapat dilakukan dengan melakukan iklan dengan jenis seponsor program, dengan analisis SWOT sebagai berikut :
- a) **Strength:** Dapat memberikan pemasukan pendapatan lebih besar.
 - b) **Weakness:** Tidak ada iklan lain yang boleh disiarkan pada saat program acara tersebut berlangsung.
 - c) **Opportunities:** Menarik produsen produk untuk beriklan.
 - d) **Threat:** Jika ada radio lain yang melakukan pola pemasaran yang sama.
- (Priscila. 2011 : 97).

2.6 Konvergensi Media.

Konvergensi media sesungguhnya bukan saja memperlihatkan kian cepatnya perkembangan teknologi, konvergensi mengubah hubungan antara teknologi industri, pasar, gaya hidup, dan khalayak. Singkatnya konvergensi mengubah pola-pola hubungan industri dan konsumsi, yang penggunaannya berdampak serius pada berbagai bidang seperti ekonomi, politik, pendidikan, dan kebudayaan. Perubahan ini ditandai dengan meningkatnya penggunaan media konvergen secara menyeluruh.

Konvergensi berasal dari bahasa Inggris yaitu *Convergence*. Kata konvergensi menunjuk dua hal atau benda atau lebih bertemu dalam satu titik (Arismundar, 2006: 1). Konvergensi media adalah penggabungan atau pengintegrasian medi yang ada untuk digunakan dan diarahkan menuju satu titik tujuan. Istilah konvergensi mulai sering digunakan sejak tahun 1990-an dan kata ini umum dipakai dalam perkembangan teknologi. Konvergensi menyebabkan perubahan radikal dalam penanganan, penyediaan, dan pemrosesan informasi baik visual, audio, data dan sebagainya (Preston, 2001)

Internet pada dasarnya adalah sistem jaringan antar komputer. Konsepnya adalah menjadikan *personal komputer* (PC) yang terdapat di seluruh dunia baik dirumah-rumah maupun dikantor sebagai terminal serba guna yang dapat digunakan untuk menerima ataupun mengirim sinyal seperti suara, gambar dan data (Ishadi, 1999).

Internet sebagai salah satu kata kunci yang memainkan peran penting dalam pembentukan media baru juga ditegaskan oleh pernyataan Don Tapscott, direktur Alliance of Converging Technologies, sebagai berikut :

The traditional media of the fourth estate (originally called 'the press') are converging with computing and telecommunications to create nothing less than a new medium of human communications –with the Net at its heart (Riley et.al, 1998: 1).

Media baru saat ini muncul dengan perantara yang semakin canggih. Jumlah informasi dan pesan yang disampaikan oleh penggunaannya menjadi bertambah besar dan memiliki kemampuan untuk menjangkau ke seluruh dunia. Karena kecanggihan teknologi yang ada saat ini, media baru ini dapat menyebarkan seluruh kejadian ke seluruh penjuru dunia disaat yang sama, tidak terpengaruh oleh ruang dan waktu. McQuail (2004) merumuskan ciri-ciri media baru tersebut, antara lain :

- a) *Desentralisasi*: Pembuatan dan pemilihan berita atau informasi mulai beralih ke tangan pengguna.

- b) *Memiliki Kemampuan Tinggi*: Pengantaran informasi melalui media kabel optik dan satelit memberikan kemampuan untuk tidak terpengaruh oleh hambatan-hambatan yang dialami oleh perantara lainnya
- c) *Interaktif*: setiap pelaku komunikasi yang terlibat dapat melakukan proses komunikasi secara timbal balik dan mereka dapat memilih, menjawab dan bertukar informasi serta dapat menghubungkan satu dengan yang lainnya secara langsung.
- d) *Fleksibel*: fleksibel dalam hal ini meliputi bentuk, isi, dan penggunaannya. Pengguna media baru dapat dengan mudah melakukan kostumisasi isi informasi dan semua pengguna dapat dengan mudah menggunakan perantara tersebut.

Kelebihan dari internet sebagai media komunikasi adalah kemampuannya untuk mengubah alur komunikasi yang dulunya searah menjadi dua arah. Kemampuan untuk menciptakan interaksi ini yang membuat internet mejadi media yang memperlebar ruang-ruang demokrasi, karena masyarakat kini tak lagi menjadi objek tetapi juga bisa menjadi subjek.

2.6.1 Dimensi Konvergensi Media

Dimensi-dimensi konvergensi media menurut Domingo et. al. (2007) adalah:

➤ Integrasi Produksi

Inovasi teknologi telah membuka jalan untuk melakukan produksi yang lebih efisien dan lebih terhubung satu sama lainnya. Dapat dicontohkan dengan adanya komputer, pemrosesan teks dan penyusunan layout di media koran dapat dilakukan di satu tempat. Proses editing gambar dan suara diruang berita juga salah satu yang berubah karena teknologi.

Trend yang terbaru adalah dengan munculnya sistem manajemen konten secara digital, konten dapat disimpan di *database* dan dapat digunakan oleh semua staff dan memudahkan adaptasi ke medium lain.

➤ ***Multiskilled Professional***

Para profesional dituntut untuk memiliki kemampuan lebih diluar kemampuan yang sudah dimilikinya. Trend yang ada saat ini adalah fleksibilitas, para profesional diharapkan bisa memproduksi konten untuk berbagai medium dengan menggunakan berbagai macam alat produksi.

➤ ***Multiplatform Delivery***

Distribusi konten adalah dimensi yang paling berkembang dibandingkan dengan dimensi-dimensi lainnya. Kecepatan perkembangan internet, komunikasi seluler dan televisi digital telah memperluas akses khalayak. Digitalisasi kembali memfasilitasi perkembangan strategi distribusi konten ke berbagai outlet.

Industri media melihat pendistribusian konten ke berbagai outlet sebagai salah satu cara untuk mencapai khalayak baru dan meningkatkan eksposur. Industri media menganggap bahwa akan tertarik kepada konten yang dapat diakses dengan mudah dimana saja dan kapan saja.

➤ ***Active Audience***

Trend konvergensi yang ada saat ini tidak hanya mendekatkan satu media dengan lainnya, namun juga mendekatkan produsen konten dengan konsumennya (Jenkins dalam Domingo et. al., 2007). Teknologi distribusi konten secara digital memungkinkan untuk membuat kostumisasi konten dan memudahkan produksi konten yang ditujukan ke khalayak yang jarang menjadi target (Tewksbury dalam Domingo et. al., 2007).

Blog, wiki dan media sosial lainnya memudahkan netizen untuk memproduksi konten mereka sendiri dan berkemungkinan untuk menembus khalayak global. Fenomena ini bukan yang pertama kalinya terjadi namun internet mempopulerkan alat yang gratis, mudah digunakan dan efektif (Doze dalam Domingo et. al., 2007). Apapun konsekuensi dari konten yang diproduksi oleh khalayak, industri media mulai menjelajahi kemungkinan untuk melibatkan khalayak tidak hanya untuk komentar, namun juga untuk memproduksi.

2.6.2 Sisi Positif dan Negatif Konvergensi Media

➤ Sisi Positif

1. Konvergensi media memperkaya informasi secara meluas dikarenakan adanya akses internet yang dapat menjangkau informasi dari berbagai penjuru dunia.
2. Memberikan pengguna kemampuan untuk memilih informasi yang diinginkan sesuai selera masing-masing
3. Lebih mudah, praktis dan efisien. Tidak memerlukan penggunaan dua media karena satu media mencakup fungsi berbagai media.
4. Informasi dapat diakses secara bebas dan luas dengan berbagai cara dan melalui berbagai media.
5. Mudahnya akses informasi membuat industri dan perusahaan semakin mudah dan cepat mengantisipasi tantangan, menemukan kebutuhan baru konsumen serta mengawasi persaingan
6. Khalayak dapat secara langsung memberikan tanggapan terhadap informasi-informasi yang disampaikan.
7. Masyarakat mendapatkan informasi lebih cepat. (Severin dan Tankard, 2001).

➤ **Sisi negatif**

1. Perubahan gaya hidup masyarakat yang menjadi ketergantungan dan kecanduan akan teknologi (cybermedia dan cybersociety)
2. Munculnya masyarakat digital/ masyarakat maya yang bersifat anonim.
3. Media konvergensi menyebabkan derajat massivitas massa berkurang, karena komunikasi menjadi semakin personal dan interaktif (Lievrouw dan Livingstone, 2002).

2.7. Penelitian Terdahulu.

Strategi tentang media penyiaran ini pernah diteliti sebelumnya, salah satunya adalah yang dilakukan oleh saudara Galih Bayu Saputro. tahun 2012 yang meneliti tentang strategi bertahan yang dilakukan oleh Radio Leonard 774 AM Salatiga dan konsentrasi penelitian ditekankan kepada kenapa Radio Leonard masih bertahan di Frekuensi AM.

Dan penelitian lainnya yang dilakukan oleh Ivan Reza tahun 2015, meneliti tentang Strategi Manajemen PAS FM. Solo dalam meningkatkan kinerja Penyiar untuk menjaga Eksistensi Radio. Dan konsentrasi penelitian ini ditekankan kepada cara manajemen meningkatkan kinerja penyiar di radio PAS FM.

Sedangkan dalam penelitian ini, fokus penelitian lebih menekankan kepada strategi pengelolaan radio dalam menghadapi era konvergensi media yang di kaji dengan analisa Eksternal, Internal, dan SWOT

Tabel 2. Penelitian Terdahulu

No.	Nama peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Tujuan
1.	Gali Bayu Saputro	2012	Strategi bertahan Radio Leonard 747 AM Salatiga.	Untuk mengetahui kenapa Radio Leonard masih bertahan di frekwensi AM.
2.	Ivan Reza	2015	Strategi manajemen PAS FM Solo dalam meningkatkan Kinerja penyiar untuk menjaga eksistensi radio.	Untuk mengetahui peningkatan kinerja Penyiar radio.

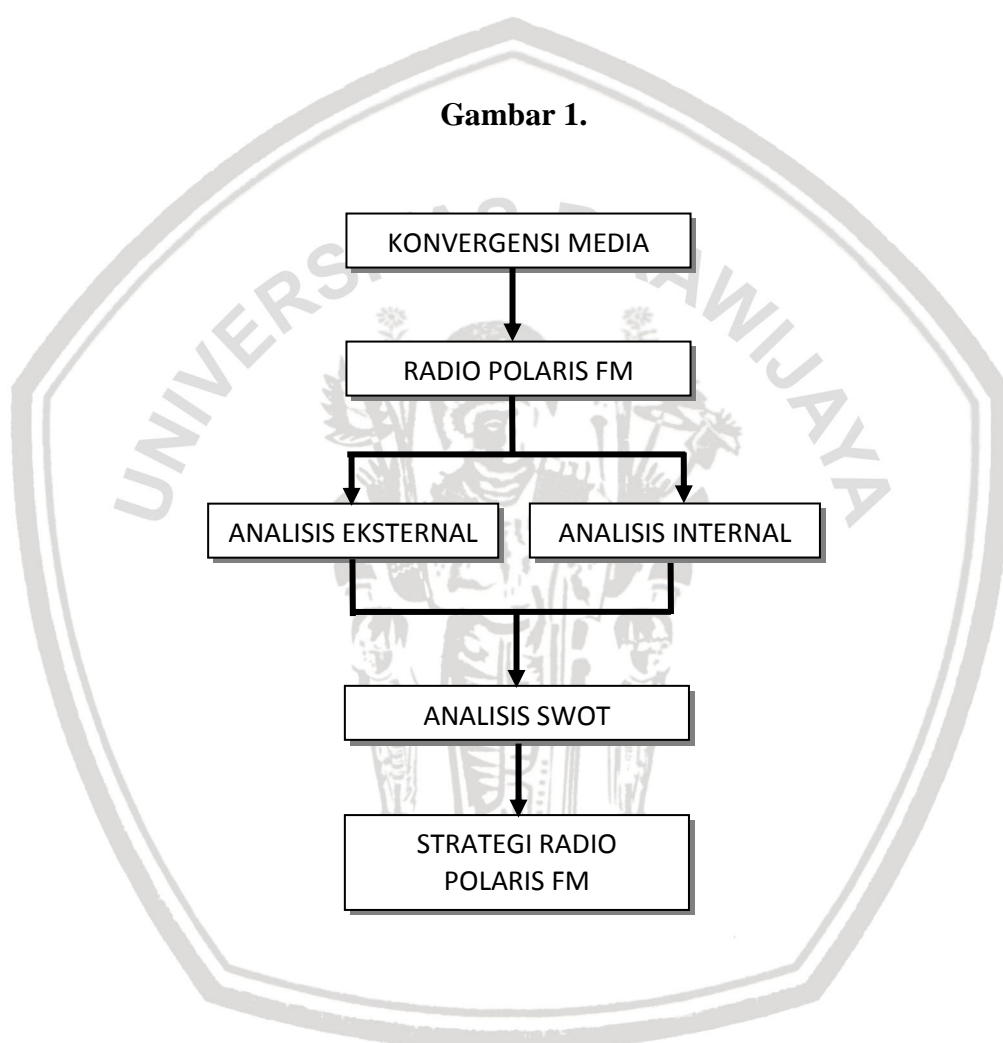
Berdasarkan dari hasil penelitian terdahulu maka dapat diperoleh gambaran dalam penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Hubungan dengan penelitian yang pertama dengan peneliti adalah, peneliti dapat mengetahui bahwa dengan masih tetap berada di frekwensi AM radio, Leonard masih tetap bertahan dengan segmentasi pendengar yang masih terpelihara dengan baik. Disini peneliti dapat menggali lebih dalam lagi apakah perkembangan teknologi media dan ketatnya persaingan antar stasiun radio ini dapat berpengaruh terhadap eksistensi dari radio.

Sedangkan kaitannya dengan penelitian yang ke dua dengan peneliti adalah, peneliti dapat mengetahui bahwa peran manajemen sangat penting dalam meningkatkan kinerja Sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi. Dalam hal ini peneliti dapat menggali lebih dalam lagi bahwa peran manajemen tidak hanya dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia juga dapat menjaga eksistensi radio juga.

2.8 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual yang dibuat untuk menjelaskan maksud dan tujuan dari penelitian ini, peneliti akan membahas mengenai strategi pengelolaan Radio Polaris FM dalam menghadapi era kovergensi media. Peneliti menganalisa faktor eksternal dan internal terlebih dahulu sehingga untuk mengetahui bagaimana strategi pengelolaan Radio Polaris FM yaitu dengan cara analisa SWOT

Gambar 1.



Dalam penelitan ini akan di analisis mengenai “ Strategi pengelolaan Radio Polaris FM dalam menghadapi Era Konvergensi media “ yang meliputi Program siaran, Segmentasi pendengar, Jangkauan siar, Afiliasi ke CPP, Kualitas SDM dan Struktur Organisasi akan di

analisis dengan menggunakan analisis SWOT yang didahului oleh Analisis Eksternal dan Internal.

Analisis SWOT adalah indentifikasi dengan membandingkan antar faktor eksternal perusahaan yaitu peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) dengan faktor internal yaitu kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*). Dengan analisis SWOT peneliti dapat melihat kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman serta menentukan alternatif strategi yang dapat digunakan oleh Radio Polaris FM. Strategi bertahan adalah alternatif strategi yang dapat digunakan oleh Radio Polaris FM.

Strategi ini meliputi *Content*, *Audience*, dan *Capital*. Dengan analisis SWOT dan strategi bertahan dapat diketahui bagaimana strategi yang digunakan oleh Polaris FM untuk menghadapi Era Konvergensi media.



BAB III.

METODE PENELITIAN.

3.1. Metode dan Pendekatan Penelitian

Pendekatan didalam penelitian ini penulis menggunakan metode kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah pendekatan penelitian yang perolehan datanya dalam bentuk narasi, cerita detail, ungkapan dan bahasa asli dari hasil konstruksi para responden atau informan, tanpa ada evaluasi dan interpretasi dari peneliti (Hamidi, 2007 : 124).

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Studi Kasus. Menurut Rahadjo (2017: 3) Studi Kasus ialah suatu serangkaian kegiatan ilmiah yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam tentang suatu program, peristiwa, dan aktivitas, baik pada tingkat perorangan, sekelompok orang, lembaga, atau organisasi untuk memperoleh pengetahuan mendalam tentang peristiwa tersebut. Biasanya, peristiwa yang dipilih yang selanjutnya disebut kasus adalah hal yang aktual (real-life events), yang sedang berlangsung, bukan sesuatu yang sudah lewat.

Sedangkan menurut Bogdan dan Taylor (dalam Parwito 2007: 84) menyatakan bahwa metode dalam penelitian kualitatif pada dasarnya adalah prosedur-prosedur penelitian yang digunakan untuk menghasilkan data diskriptif : yang ditulis atau diucapkan orang dan perilaku-prilaku yang dapat diamati. Penelitian kualitatif digunakan oleh peneliti bermaksud meneliti secara mendalam, dan untuk mendapatkan data maupun informasi yang mendukung maka peneliti menggunakan teknik wawancara mendalam untuk mendapatkan data yang diharapkan peneliti.

3.2. Fokus Penelitian.

Menurut Moleong (2004:97), dalam penelitian kualitatif hal yang harus diperhatikan adalah masalah dan fokus penelitian. Fokus memberikan batasan dalam studi dan batasan dalam pengumpulan data, sehingga dengan batasan ini peneliti akan fokus memahami masalah-masalah yang menjadi tujuan penelitian. Maka fokus dari penelitian ini adalah Strategi Radio Polaris FM serta faktor external dan internal yang mempengaruhinya.

3.3. Lokasi dan Obyek Penelitian.

Penulis memilih lokasi penelitian di kota Magelang karena industri penyiaran radio di daerah magelang sangat berkembang, ini dapat dilihat dari banyaknya stasiun radio yang ada. Sedangkan obyek penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu Radio Polaris FM dimana Radio Polaris FM adalah salah satu stasiun radio yang telah lama berdiri dan sampai saat ini memiliki 400.000 pendengar.

3.4. Teknik Menentukan Informan.

Pemilihan informan disini adalah, karyawan yang terlibat langsung di dalam organisasi atau pelaku organisasi yang mempunyai kompetensi dibidangnya dan ini dilakukan untuk memperoleh data dari sumbernya dengan cara wawancara. Dalam penelitian ini yang menjadi informan adalah :

1. Manager Penyiaran CPP
2. B.S.O./ Penanggung jawab Stasiun Radio
3. S.S.O./ Sales Service Officer
4. Penyiar Radio Polaris FM.
5. Pendengar / khalayak

3.5. Teknik Pengumpulan Data.

3.5.1. Observasi

Bogdan (dalam Moleong, 2004 : 117) mendefinisikan pengamatan adalah penelitian yang bercirikan interaksi sosial yang memakan waktu cukup lama antara peneliti dengan subyek dan selama itu data dalam bentuk catatan lapangan dikumpulkan secara sistematis dan berlaku tanpa gangguan. Jenis observasi yang digunakan adalah :

1. Observasi Partisipan, artinya observer berpartisipasi dalam kehidupan orang-orang yang akan diobservasi.
2. Observasi non partisipan, artinya observer melakukan observasi di luar aktifitas observasi.

Penelitian ini menggunakan Observasi Partisipan karena dilakukan saat peneliti melakukan Praktik Kerja Nyata di Radio Polaris FM Magelang.

3.5.2. Wawancara.

Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi-informasi penting yang dapat menjawab persoalan dari penelitian. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik tidak terstruktur. Wawancara tidak terstruktur menurut Esterberg (dalam Sugiyono, 2011:233) adalah wawancara bebas, peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap, pedoman wawancara hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang ditanyakan .

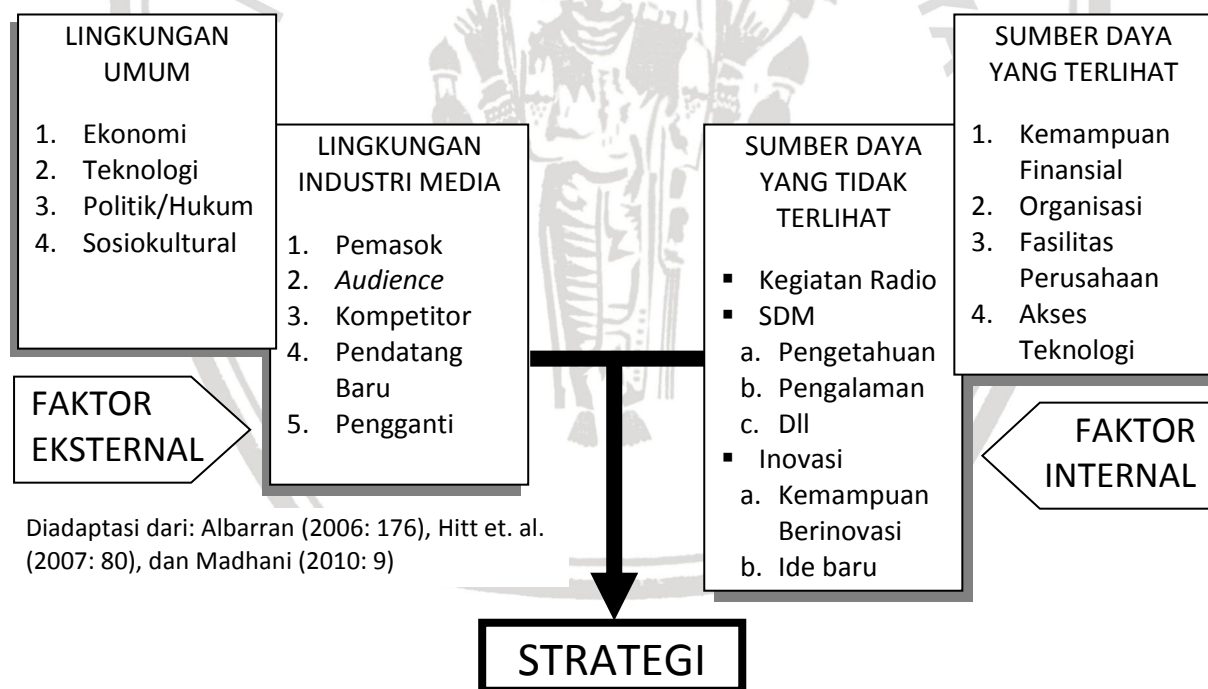
Wawancara tak terstruktur yang terkesan bebas memudahkan peneliti menemukan informasi baru, menjalin kedekatan dengan terwawancara. Peneliti tidak menyusun terlebih dahulu pertanyaan yang akan diajukan, namun pertanyaan lebih disesuaikan dengan keadaan saat penelitian berlangsung.

3.5.3. Dokumentasi

Dokumentasi atau Copy data sekunder dilakukan untuk melengkapi data-data yang sudah diperoleh melalui Observasi dan Wawancara. Data-data ini berasal dari dokumen data Radio Polaris FM.

3.6. Teknik Analisis Data.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan analisis SWOT yang diawali dengan analisis eksternal dan internal. Secara teoritis, pembentukan strategi sebuah perusahaan dan kemampuannya untuk mengimplementasikan strategi tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik eksternal maupun internal (Albarran, 2008).



3.6.1. Analisis Eksternal

Lingkungan eksternal pada dasarnya terbagi menjadi dua yaitu: lingkungan umum dan lingkungan industri media. Lingkungan umum terdiri dari bagian-bagian masyarakat luas antara lain: Ekonomi, Teknologi, Politik/Hukum dan Sosiokultural.

Sedangkan lingkungan industri media terdiri dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perusahaan secara langsung, antara lain: Pemasok, Pendengar, Pesaing, Pendetang baru dan Pengganti (Albarran, 2008; Hitt et. al., 2007).

Ekonomi, faktor ini mencari tentang struktur pasar ditempat perusahaan melaksanakan kegiatannya. **Teknologi**, faktor ini mencari tentang perkembangan teknologi yang ada dan seberapa besar perkembangan teknologi tersebut mempengaruhi industri media. **Politik/Hukum**, Faktor ini tidak mencari tentang kondisi politik melainkan regulasi-regulasi yang dihasilkan oleh proses politik pemerintah dan mencari pengaruhnya kepada industri media. **Sosiokultural**, faktor ini mencari tentang trend-trend yang muncul di masyarakat seperti gaya hidup atau fashion.

Pemasok, apabila diterapkan kedalam industri media maka penyuplai adalah pengiklan. Faktor ini mencari kondisi dan pengaruh yang diberikan oleh pengiklan dan pembeli. **Audiens**, faktor ini adalah target utama dari industri media. Reaksi dan perubahan perilaku dari Audiens akan mempengaruhi kebijakan industri. **Kompetitor**, faktor ini mencari kondisi dari pesaing-pesaing yang dapat menjadi ancaman bagi perusahaan. **Pendetang Baru**, faktor ini mencari kemungkinan datangnya pendatang baru di industri yang berpotensi merubah status quo. **Pengganti**, faktor ini mencari produk pengganti yang datang dari luar industri dan memiliki performa serta fungsi yang serupa (Hitt et. al, 2007).

3.6.2. Analisis Internal

Untuk melakukan analisis internal sebuah perusahaan, pertama-tama peneliti perlu mengumpulkan informasi yang dibutuhkan yaitu sumber daya. Sumber daya adalah dasar dari kemampuan perusahaan untuk mengembangkan kompetensinya dan kekuatan bersaingnya. Memahami cara memanfaatkan sumber daya unik dari perusahaan adalah kunci untuk menganalisa lingkungan internal perusahaan (Hitt, 2007).

Sumber daya sebuah perusahaan terbagi menjadi dua yaitu sumber daya yang terlihat dan yang tak terlihat. Hitt (2007) menjelaskan sumber daya yang terlihat adalah aset yang dapat dilihat dan dapat dihitung, sedangkan sumber daya yang tak terlihat adalah sumber daya yang tidak berbentuk dan sesuatu yang mengakar di perusahaan dan terus bertambah seiring dengan waktu. Berikut adalah daftar sumber daya:

1. Sumber Daya yang Terlihat

- Kemampuan Finansial
- Struktur Organisasi
- Fasilitas Perusahaan
- Akses Teknologi

2. Sumber Daya yang Tak Terlihat

- Kegiatan Radio
- Sumber Daya Manusia
 - Pengetahuan Staff
 - Pengalaman Staff
 - Kemampuan Manajerial
 - Rekrutmen
 - Training

- Inovasi
 - Kemampuan Berinovasi
 - Kemampuan Menciptakan Ide Baru (Hitt, 2007; Madhani, 2010; Wandrial, 2011).

Setelah menemukan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, selanjutnya untuk mengidentifikasi sumber daya tersebut merupakan kekuatan atau kelemahan perusahaan dapat menggunakan Model VRIO.

VRIO framework disusun dengan sejumlah pertanyaan mengenai aktifitas bisnis perusahaan yaitu mengenai *values* (nilai), *rarity* (kelangkaan), *imitability* (kemungkinan peniruan), dan organisasi. Semua jawaban akan menentukan apakah sebuah sumber daya atau kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan merupakan kekuatan atau kelemahan (Wandrial, 2011: 631).

Values, bagian ini menjelaskan apakah sumber daya dan kapabilitas perusahaan berguna untuk merespon peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal. Agar bisa menjadi kekuatan, maka perusahaan harus bisa memanfaatkan sumber daya dan kapabilitas sehingga menjadi sesuatu yang berharga.


Rarity, apabila sumber daya dan kapabilitas yang berharga tersebut juga dimiliki oleh banyak kompetitor maka sumber daya tersebut hanya berfungsi sebagai kesetaraan kompetisi bukan keunggulan.

Imitability, apabila sumber daya dan kapabilitas tersebut berharga dan jarang dimiliki maka sumber daya tersebut menjadi keunggulan bagi perusahaan. Namun, apabila sumber daya dan kapabilitas tersebut mudah untuk ditiru maka hanya akan menjadi keunggulan sementara.

Organization, bagian ini menjelaskan apakah perusahaan yang memiliki sumber daya dan kapabilitas tersebut dapat mengeksplorasi potensinya secara penuh atau tidak. Bagian ini

tidak akan memunculkan keunggulan kompetitif apabila berdiri sendiri, namun jika perusahaan mengetahui dan dapat mengeksploitasi secara penuh maka dapat dikombinasikan dengan keunggulan lainnya.

Tabel 4. Framework VRIO

APAKAH SUMBER DAYA DAN KAPABILITAS.....				KELEMAHAN /
Berharga?	Langka?	Sulit ditiru?	Dapat dieksploitasi?	KEKUATAN
TIDAK	-	-	TIDAK	KELEMAHAN
YA	TIDAK	-		KEKUATAN
YA	YA	TIDAK		KEKUATAN
YA	YA	YA		KEKUATAN

3.6.3. Analisis SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah Matrik Swot. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan.

Tabel 3. Matrix SWOT

IFAS	STRENGTHS (S)	WAKNESS (WO)
EFAS	<ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5 – 10 faktor faktor kelemahan Intenal. 	<ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5-10 kekuatan Internal.
OPORTUNITIES (O) <ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5 – 10 faktor peluang eksternal. 	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) <ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5 -10 faktor ancaman eksternal. 	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan-kelemahan dan menghindari ancaman

1. *Strategi SO*

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang yang sebesar-basarnya.

2. *Strategi ST*

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. *Strategi WO*

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4. *Strategi WT*

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. (Rangkuti, 2001: 31)



BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum Radio Polaris FM.

Dalam bagian ini, peneliti akan menjelaskan mengenai lokasi penelitian yakni Radio Polaris FM berikut profil, sejarah singkat berdirinya Radio Polaris FM, Visi dan misi, serta program-program yang di tayangkan oleh Radio Polaris FM.

4.1.1. Profil Radio Polaris FM.

Radio Polaris FM adalah salah satu radio yang berada di Kota Magelang yang merupakan media power full memiliki pendengar yang loyal dan potensial mulai dari usia 10 tahun sampai umur 40 tahun keatas dan survey membuktikan bahwa Radio Polaris FM merupakan satu-satunya radio pilihan di kota Magelang, dengan data-data sebagai berikut :

▪ Data Umum

- | | |
|------------------|--|
| 1. Call Station | : POLARIS FM. |
| 2. Positioning | : Magelang A Cool Station. |
| 3. Company | : PT. Radio La Rispol (POLARIS). |
| 4. Call Sign | : PM 4 PIC / 1141 |
| 5. Address | : Jl. A.Yani No. 116 Magelang (56114) |
| 6. Telephone | : Commerce. 0293-362309 |
| | DJ. 0293-361973 |
| | Fax. 0293-363831 |
| 7. Email | : Polaris@yahoo.com |
| 8. Sales Manager | : EQ Ozbourne – 0888 0284 0782 |

▪ Data Teknik

1. Frequeuncy : 101 FM
2. Output Power : Maksimun yang di ijinakan Pemerintah.
3. Antena System : Vertikal. Omnidirectional impor / Build Up.
4. Coverage Area : 40 Km efektif, meliputi : Borobudur, Kopeng, MAGELANG, MUNTILAN, Bedono, Salaman, SLEMAN dan TEMANGGUNG.
5. TX & Audio Equipment : Digital, Impor, BE, Harris, DB, RVR, Orban Rolland, Yamaha, Tascam dan lain-lain.

▪ **Data Siaran**

1. Music Format : AC – TEEN
2. Music Composition : Pop Indonesia 75 %
Pop Barat 25 %
3. On – Of air : Jam 05.00 – 24.00 (19 jam Non Stop)

▪ **Data Pendengar**

1. Age : 10 tahun – 18 tahun -> 40 %
19 tahun – 24 tahun -> 30 %
25 tahun – 39 tahun -> 20 %
40 tahun – up -> 10 %
2. Social Economic Class : A -> 20 %
B -> 30 %
C -> 40 %
D -> 10 %
3. Gender : Pria -> 45 %
Wanita -> 55 %
4. Total Audience : +/- 350.000 orang

▪ **Data Bisnis**

1. Iklan : - Spot Iklan Rp. 100.000,-/ 01” – 30”
- Rp. 150.000,-/ 31” – 60”
- Ad-Libs Rp. 300.000,-
- Talkshow Rp. 4.500.000,-/1 jam

4.1.2. Sejarah Singkat Radio Polaris FM

Radio Polaris 101 FM pertama kali mengudara pada tanggal 10 April tahun 1972 yang berawal pada gelombang AM (Polaris AM 1584 KHz). Radio Polaris didirikan oleh “Rusmin Juliady Kusen” hanya dengan modal 1 kg emas.

Awal mendirikan stasiun radio ini tidaklah semudah seperti apa yang dibayangkan karena tidak dibekali oleh pengalaman dalam berbisnis radio. Kesulitan yang pertama adalah mencari rumah kontrakan untuk *Homebase* radionya, karena pada saat itu orang menganggapnya bahwa Radio sebagai tempat mangkal anak muda yang suka hura-hura, rambut gondrong, pacaran dan suka bikin onar. Beruntung seorang temannya bersedia menyediakan tanahnya yang kosong di jalan Jambon, Kota Magelang untuk dibangun Studio diatasnya.

Pada awal memulai diharapkan bahwa seluruh biaya operasionalnya dapat ditutup dari hasil iklan bahkan dapat memperoleh keuntungan. Rusmin Kusen pun melakukan berbagai cara, bahkan melakukan penawaran secara door to door kepada pemilik kios di Pasar Kebon Polo agar mau mengiklankan barang dagangannya di radio Polaris. Namun hanya ada 10 iklan yang masuk dan tidak dapat mencukup biaya produksi radio. Hanya dalam rentang satu tahun, Radio Polaris mengalami kebangkrutan karena kehabisan modal kerja.

Namun pada tahun 1973, Rusmin Kusen kembali berusaha membangkitkan Radio Polaris dengan modal yang berasal dari 20 orang temannya yang merupakan pedagang etnis Cina. Dengan adanya pinjaman modal tersebut operasional Radio Polaris dapat berjalan kembali, bahkan dalam tempo kurang lebih 2 tahun hutang tersebut dapat dilunasi. Delapan tahun kemudian, Radio Polaris pindah ke Jalan Achmad Yani yang berada di jalan utama Magelang – Semarang dan mendirikan jaringan radio yang bernama Cipta Pariwara Prima atau CPP Radionet.

Seiring dengan kemajuan teknologi frekuensi siaran, dan untuk memenuhi kebutuhan dari khalayak maupun pengiklan, Radio Polaris kemudian pada tahun 1997 melakukan perubahan frekuensi dari AM ke FM.

Sesuai dengan awal mula berdirinya, radio Polaris FM yang mengusung semangat anak muda dan bisnis maka Visi dan Misi yang di canangkan adalah :

- Visi : Menjadi Radio siaran nomor 1 di Magelang
- Misi : Memberikan informasi yang aktual dan hiburan yang relevan untuk kepuasan pendengar dan mitra usaha.

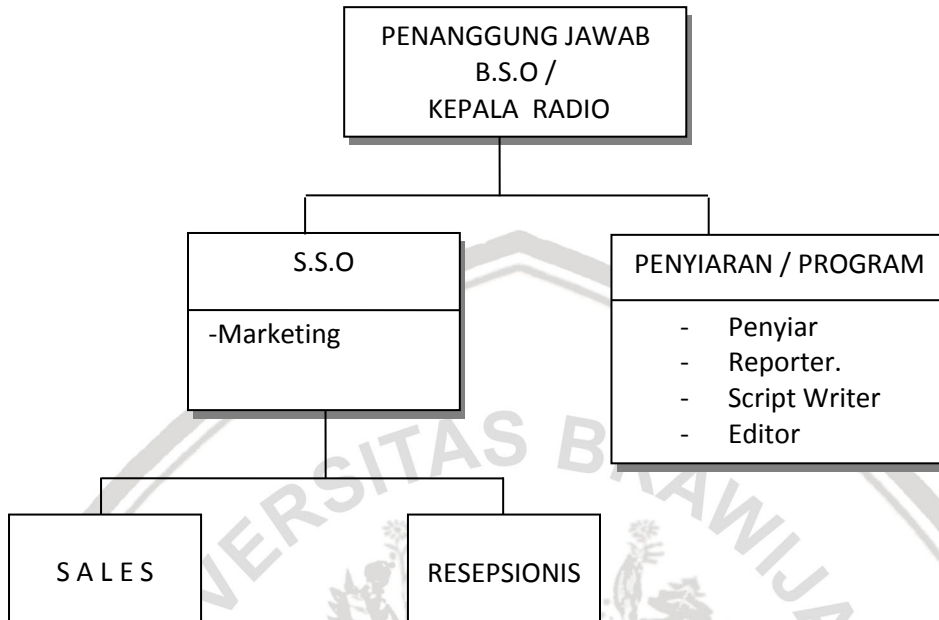
4.1.3. Struktur Organisasi.

Struktur Organisasi merupakan suatu kerangka yang memperlihatkan jenjang didalam Organisasi dengan memisahkan tugas dan wewenang dari masing-masing bagian untuk melakukan tindakan secara bersama-sama dalam mencapai tujuan organisasi.

Agar suatu organisasi dapat berjalan dan sesuai dengan yang diharapkan maka perlu adanya pemisahan tugas, wewenang dan tanggung jawab secara jelas di masing –masing bagian dengan menempatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan keahliannya sehingga alur komunikasi dan koordinasi dapat berjalan lancar serta keharmonisan antar unit kerja atau bagian yang ada dapat terjalin dengan baik.

Dibawah ini penulis menyajikan struktur Organisasi PT. Radio Polaris FM. Magelang seperti gambar berikut :

GAMBAR. 1
STRUTUR ORGANISASI
PT. RADIO La RISPOL (POLARIS)



Sumber : PT. Radio Polaris FM

Dilihat dari Bagan Organisasi yang ada pada PT. Radio Polaris FM, bahwa organisasi yang ada merupakan organisasi yang sederhana namun formal karena ter-struktur sesuai dengan jenjang jabatan yang ada yang terbagi dalam tugas-tugas yang telah ditentukan dimana masing-masing bagian mempunyai tugas dan fungsinya.

Misalnya bagian marketing dan penjualan hanya akan mengurus hal-hal yang berkaitan dengan promosi, iklan dan sponsor. Walaupun dalam garis-garis kewenangan dan jabatan diatur menurut suatu tatanan hierarkis dan kewenangan untuk melaksanakan kewajiban diberikan kepada yang memegang jabatan, akan tetapi dalam realisasinya yang terjadi Radio Polaris, masih ada karyawan yang merangkap pekerjaan hal ini karena jumlah karyawan yang tidak terlalu banyak dan dengan tugas yang tidak terlalu berat.

Misalnya salah satu karyawan yang pekerjaan pokoknya di Resepsionis namun ia mampu untuk melakukan siaran maka suatu saat ia juga bisa di ditugaskan menjadi penyiar,

begitu juga dengan penyiarnya sendiri dia juga bisa merangkap menjadi reporter atau bahkan kepala bagian Radio merangkap juga sebagai Editor. Struktur organisasi ini memiliki kesederhanaan dan kemudahan kontrol dari jenjang yang berada di atasnya baik dalam pengawasannya maupun perintah yang diberikannya.

1. B S O (Broadcast Service Officer) atau kepala Radio.

B.S.O atau kepala Radio mempunyai tugas dan fungsi serta tanggung jawab seluruh operasional yang ada dalam stasiun radio yang bertugas untuk mengembangkan dan melaksanakan format stasiun, menata keseluruhan acara didalam radio baik program rutin maupun program lepas.

Selain itu B.S.O juga mempunyai kewenangan dalam mengubah konsep atau ide dalam program siaran, membuat dan mengatur jadwal staff yang berada dibawahnya, serta selalu mengikuti perkembangan radio.

2. Penyiaran / Program

Bagian ini mempunyai tugas dan Fungsi serta tanggung jawab terhadap program siaran dalam memandu acara di radio, misalnya acara berita, pemutaran lagu pilihan, talk show, dan sebagainya disamping tugas pokoknya, juga merangkap menjadi penyiar dan reporter yang melakukan peliputan peristiwa dan mengumpulkan bahan berita, mencari berita kemudian menulis berita yang telah diliput serta melakukan Editing sebelum dinaikkan ke BSO untuk di mintakan persetujuan bahwa materi siaran boleh disiarkan.

3. Sales Service Officer. (SSO)

Bagian ini mempunyai tugas dan Fungsi serta tanggung jawab untuk meningkatkan relasi dan pendapatan iklan serta koordinasi promo on-air dan off-air. Disamping itu SSO

bertugas untuk pemasaran radio ke masyarakat pendengar, maupun ke perusahaan pemasang iklan dan bagian ini membawahi juga bagian penjualan yang mengatur penjualan iklan di dalam radio serta Resepsionis yang mengatur telpon keluar dan masuk, surat keluar dan masuk.

4.2. Analisis Eksternal Radio Polaris.

Analisis external sebuah perusahaan terbagi menjadi dua yaitu analisis lingkungan secara umum dan analisis lingkungan industri secara spesifik, dalam hal ini adalah industri media.

1. Lingkungan Umum

▪ Ekonomi

Menurut Albaran (1996) Industri radio memiliki struktur bersifat *Monopolistic competition* yang ditandai dengan adanya beragam jenis radio dengan program siaran yang hampir sama, namun tidak dapat saling menggantikan dengan sempurna (substitute). Meskipun memiliki format yang serupa, namun ada perbedaan, contohnya gaya bicara dari para penyiar, fasilitas teknis yang tersedia atau audiens yang dituju. Kemudian halangan (barrier to entry) untuk memasuki bisnis radio juga relatif kecil dan tiap stasiun radio berusaha mempunyai ciri khusus agar berbeda dengan stasiun yang lain dengan berbagai ragam cara.

▪ Teknologi

Perkembangan teknologi di Indonesia dari tahun 2015 ke tahun 2016, masuk kedalam 10 besar negara dengan kenaikan Indeks Pembangunan Teknologi Informasi dan Komunikasi paling dinamis menurut laporan yang dikeluarkan oleh *International Telecommunication Union* (“Indeks IP-TIK Indonesia”, 2017)

Selain perkembangan teknologi yang cukup pesat, penetrasi teknologi seperti ponsel dan internet juga menunjukkan angka yang cukup tinggi. Penetrasi internet di

Indonesia adalah 54% atau sekitar 143 juta orang (APJII, 2017). Sedangkan penetrasi ponsel di Indonesia adalah 67% atau sekitar 177 juta orang (Kemp, 2018).

▪ Politik/Hukum

Setelah Undang-Undang No. 32 Tahun 2002 dikeluarkan, dunia penyiaran di Indonesia telah mencapai era kebebasan. Pasca rezim Orde Baru, tumbuh kembang lembaga penyiaran radio swasta semakin berkembang dengan pesat. Hal ini dikarenakan hilangkan kontrol secara total dari pemerintah dan mudahnya pengajuan izin penyelenggaraan penyiaran. Apabila pengajuan izin telah sesuai dengan apa yang diterangkan di pasal 33, maka pengaju mendapatkan izin sementara dan harus melalui masa uji coba selama enam bulan.

Regulasi tentang isi siaran juga lebih bebas apabila dibandingkan dengan periode pemerintahan Orde Lama. Di Orde lama pemerintah sempat melarang pemutaran lagu-lagu populer seperti *The Beatles* dan Koes Plus.

▪ Sosiokultural

Datangnya teknologi baru dan media baru akan memberikan pengaruh, baik besar ataupun kecil, kepada masyarakat luas. Salah satu yang memberikan perubahan kepada masyarakat adalah internet. Menurut Kemp (2018) 79% masyarakat Indonesia mengakses internet setiap hari dan menghabiskan 9 jam perhari untuk mengakses internet, 3,5 jam untuk penggunaan media sosial. 72% akses internet masyarakat Indonesia dilakukan melalui telepon genggam.

Aktifitas penggunaan telepon genggam di Indonesia berdasarkan survey Kemp (2018), 47% dari populasi menggunakan aplikasi *mobile messenger*. Tingginya aktifitas penggunaan *mobile messenger* di Indonesia dapat dilihat dari jumlah pengguna aktif aplikasi WhatsApp yang mengalahkan pengguna aktif Facebook yang berjumlah 130 juta orang.

2. Lingkungan Industri Media

▪ Pemasok

Dalam industri pabrikan, pemasok adalah penyuplai kebutuhan bahan pokok produksi, namun dalam industri media siaran / radio siaran, pemasok mengacu pada pihak yang memasok sumber penunjang kehidupan media siaran (pengiklan).

Dengan perkebangan internet yang pesat tidak berarti pengiklan berpindah ke satu media secara keseluruhan dan menghilang begitu saja. Bedasarkan hasil survey Nielsen, Shell dan Unilever membeli spot iklan terbanya yaitu 5.800 spot. Pengiklan terbesar di radio pada semester awal 2016 adalah Shell dengan Rp 18 miliar, Unilever Rp 7 miliar, Telkomsel Rp 6 miliar, Tokopedia Rp 5 miliar, dan Alfamidi Rp 3 miliar (Lubis, 2016).

Berdasarkan dari data pengiklan tanggal 29 Maret 2018, Radio Polaris menerima iklan dari Toko Nasional, SMP Mutual, Nissin, Teh Rio, Mie Sukses, Bio Activa, Getuk Eco, Permata Mulya, Teh Javana, Gulates, Kopi Top dan Armada Town Square.

▪ Audience

Ada beberapa pendapat muncul di masyarakat tentang menurunnya jumlah pendengar radio siaran. Yang menjadi sorotannya adalah persoalan kecilnya animo masyarakat dalam mendengarkan radio siaran karena munculnya media baru.

Namun hasil survey Nielsen di Indonesia menunjukkan bahwa radio masih menempati tempat ke empat dalam tingkat penetrasi dengan angka 38%. Angka penetrasi ini menunjukkan bahwa media radio masih didengarkan oleh 20 juta orang konsumen dengan rata-rata waktu penggunaan 139 menit per hari.

Banyak yang berasumsi bahwa pendengar radio akan semakin menurun dengan berjalannya waktu. Namun sebaliknya, pendengar radio menghabiskan waktu mendengarkan radio 16 jam 14 menit per minggu di tahun 2015 dan 16 jam 18 menit per minggu di tahun 2016.

Selain meningkatnya intensitas pendengar, survey Nielsen menemukan bahwa 57% pendengar radio berasal dari usia yang relatif muda. Kontribusi pendengar radio ini didominasi oleh *Millenials* (15-34 tahun) 38%, Generasi X (35-49) dengan 28%, dan Generasi Z (10-14 tahun) 19% (Lubis, 2016). Data pendengar dari Radio Polaris juga menunjukkan angka yang hampir sama yaitu 10-18 tahun sebesar 40%, 19-24 tahun sebesar 30%, 24-39 tahun sebesar 20%, 40 tahun keatas sebesar 10%.

▪ Pendatang Baru

Industri media dewasa ini banyak bermunculan, tidak hanya jumlahnya saja yang bertambah namun juga jenisnya pun semakin bervariasi, mulai dari tabloid, majalah, surat kabar, televisi bahkan radio siaran. Hal ini dimulai dengan adanya regulasi dari pemerintah pada tahun 2002 yang memberikan kelonggaran izin mendirikan usaha media yang menyebabkan industri Radio siaran marak dipenuhi oleh pemain baru. Fenomena ini berdampak pada persaingan antar radio siaran komersil semakin ketat.

Berangkat dari kondisi tersebut Radio Polaris melakukan upaya agar dapat bersaing dengan radio komersil lain yang baru muncul dengan memanfaatkan kemajuan teknologi frekwensi siaran dan juga untuk memenuhi kebutuhan khalayak maupun pengiklan. Pada tahun 1997 Radio Polaris melakukan perubahan frekwensi dari AM ke FM, karena jika tetap dengan format AM kualitas siaran yang dihasilkan kurang maksimal disamping itu adanya perkembangan trend radio dengan format FM.

Kemunculan radio baru di Magelang didominasi oleh radio komunitas yang memiliki segmentasi remaja yaitu MUHI RADIO dan Radio Komunitas K FM. MUHI RADIO adalah radio yang dikelola dan bertempat di SMA Muhammadiyah 1 Muntilan. Radio ini dijalankan oleh guru dan murid SMA Muhammadiyah 1 sebagai salah satu program ekstrakurikuler sekolah.

Radio Komunitas K FM adalah radio yang didirikan dan dikelola oleh Ikatan Pelajar Nahdlatul Ulama dan GP Ansor. Radio ini didirikan sebagai sarana generasi muda untuk menggali potensi dan mengembangkan kualitas diri serta menyuarakan aspirasinya. Program Radio Komunitas K FM mengangkat persoalan-persoalan remaja dan komunitas.

▪ **Kompetitor**

Menurut Hitt (2007) tingkat persaingan dipengaruhi oleh jumlah pesaing atau kondisi antar pesaing yang setara. Tingginya jumlah pesaing secara alamiah menciptakan tingkat persaingan yang ketat karena keterbatasan sumber daya atau pasar. Sedangkan kesetaraan kondisi antar pesaing menimbulkan persaingan karena tidak adanya keunggulan yang signifikan antar pesaing.

Kota dan Kabupaten Magelang memiliki 18 radio (lihat tabel 1.) yang mayoritas milik swasta dan beberapa milik komunitas. Meskipun berbeda format dan target khalayak, perusahaan-perusahaan radio yang ada di tempat yang sama tetap menjadi kompetitor. Ketatnya persaingan di daerah Magelang dikarenakan hampir seluruh stasiun radio berada dalam kondisi yang tidak jauh berbeda.

▪ **Pengganti**

Menurut Hitt (2007) pengganti berasal dari luar industri dan memiliki performa serta fungsi yang sama. Karakteristik ekonomi pada media adalah industri media menghasilkan konten dan *audience*, produk yang dihasilkan bukan produk komersial dan tidak dapat habis serta dapat disajikan berkali-kali.

Pengganti radio yang berasal dari luar industri radio adalah keberadaan internet yang melahirkan perantara baru, salah satunya adalah YouTube. Konten yang ada di YouTube diproduksi oleh penggunanya dan tak jarang memiliki kualitas produksi yang tinggi. Konten yang sudah dihasilkan dapat dilihat oleh khalayak luas dan dapat

dinikmati berkali-kali oleh konsumen yang berbeda layaknya media yang telah ada. Namun YouTube memiliki kelebihan yaitu khalayak dapat menikmati konten yang diproduksi beberapa waktu yang lalu.

Oleh karena itu, trend yang ada saat ini adalah televisi mulai menciptakan akun resmi yang menayangkan program acara secara langsung melalui *live streaming*. Selain menayangkan acara secara langsung, mereka juga mengunggah rekaman program acara yang sudah tayang sehingga menciptakan sistem *video-on-demand*.

Opportunities	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menarik pendengar Remaja dan eksekutif muda 2. Masih ada kesempatan untuk menarik produsen produk untuk beriklan. 3. Masih besarnya animo masyarakat untuk mendengarkan siaran radio. 4. Pendengar radio mayoritas berusia relatif muda. 5. Dapat lebih meningkatkan interaksi dengan pendengar melalui WhatsApp. 6. Media baru belum dieksplorasi secara penuh
Threat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Semakin ketatnya persaingan antar radio komersil. 2. Banyaknya alternatif untuk beriklan di media lain. 3. Munculnya Stasiun baru radio komunitas dengan segmen remaja. 4. Adanya pengaruh dari perkembangan teknologi 5. Muncul media yang berpotensi menjadi pengganti dari radio

4.3. Analisis Internal Radio Polaris

Sumber daya internal perusahaan terdiri dari seluruh asset, pengetahuan, proses organisasi, kapabilitas, kemampuan, kompetensi, atribut perusahaan, informasi dan lain-lain yang dikontrol perusahaan yang memungkinkan perusahaan memunculkan dan mengimplementasikan strategi yang dapat memberikan keunggulan kompetitif serta bisa mencapai tujuannya. Sumber daya internal terdiri dari dua faktor yaitu sumberdaya yang terlihat dan sumberdaya yang tidak terlihat.

1. Sumber Daya yang Terlihat

▪ Finansial

Sumber daya finansial adalah kemampuan perusahaan dalam mendapatkan dana untuk beroperasi (Hitt et. al., 2007: 80). Kondisi finansial di Radio POLARIS saat ini berada pada kondisi yang cukup baik, dimana pendapatan yang diperoleh lebih besar jika dibandingkan dengan biaya produksi yang dikeluarkan, dengan kata lain masih mendapatkan keuntungan. Sehingga kondisi finansial Radio POLARIS bisa dikatakan dalam kondisi yang sehat.

“...Alhamdulillah, seingat saya belum pernah merah (rugi) mas. Selama ini kita pasti hitam (masih untung)” (Wawancara dengan Erdhin Agassi)

Sumber pemasukan terbesar dari media radio adalah iklan, Radio POLARIS memiliki kurang lebih 14 menit slot iklan perjam tayang dan kurang lebih 260 menit slot iklan dalam satu hari. Harga slot iklan di Radio POLARIS adalah Rp. 100.000,- satu kali tayang dengan durasi 1-30 detik dan Rp. 150.000,- untuk durasi 31-60 detik. Sedangkan untuk harga iklan adlibs adalah Rp. 300.000,- sekali tayang.

“Ya, Kalau sekarang mas, malah nggak begitu banyak pengiklan yang ngambil slot yang 30an. Karena kan... kalau dihitung-hitung lebih murah yang 60an. Kalau untuk adlibs, orderannya nggak begitu sering ya mas...” (Wawancara dengan Erdhin Agassi)

Apabila dihitung setelah disesuaikan dengan proporsi yang dikatakan oleh BSO, maka penghasilan kotor dari iklan kurang lebih sebesar Rp. 37.300.000,- per hari. Namun sumber iklan Radio POLARIS tidak hanya berasal dari pengiklan yang memasang secara langsung.

“...Nggak mas, kita nggak cuma cari sendiri, tapi juga ada kiriman paket iklan dari kantor pusat (CPP)... Kalau untuk jumlah porsinya saya nggak bisa jawab mas, tapi kita di POLARIS juga diberi kebebasan mencari iklan sendiri...” (Wawancara dengan Erdhin Agassi)

Radio POLARIS FM juga memiliki afiliasi ke jaringan radio CPP Radionet. Dengan berada didalam jaringan tersebut, Radio POLARIS FM mendapatkan paket-paket iklan yang dikirimkan dari kantor pusat CPP. Karena adanya paket iklan dari CPP, Radio POLARIS FM tidak terlalu terbebani dalam mencari pengiklan.

▪ Organisasi

Radio POLARIS FM memiliki struktur organisasi yang sangat sederhana, hanya terdiri dari 1 orang BSO (Kepala Radio), 1 orang SSO (Marketing), 1 orang kepala penyiaran, 6 orang penyiar, 1 orang Sales, dan 2 orang Resepsionis. Jumlah penyiar di Radio POLARIS FM merupakan yang terbanyak apabila dibandingkan dengan radio-radio lainnya di Magelang.

Struktur organisasi yang sederhana memudahkan BSO dalam melakukan kontrol dan pemberian perintah kepada bawahannya. Namun karena struktur tersebut, penyiar harus merangkap berbagai tugas seperti reporter, writer, editor dan operator.

“...Malah enak saya mas,... Saya bisa mengenal mereka dan bisa dekat sama semua kru di sini (Radio POLARIS). Kalau ada apa-apa gampang, tugas keluar, orderan mendadak dari atas, trouble, tinggal panggil.” (Wawancara dengan Erdhin Agassi)

“...Tugas kita sebagai penyiar disini tidak hanya membawakan acara, tapi juga sebagai operator saat kita *onair*... Reporter dan writer kita Lily dan Agnes...” (Wawancara dengan Maya Hurley)

▪ Fasilitas Perusahaan

Radio POLARIS FM berlokasi di Jalan Ahmad Yani yang merupakan jalan utama penghubung Magelang, Temanggung dan Semarang. Lokasi Radio POLARIS FM dapat dikatakan strategis karena mudah untuk dijangkau dan mudah untuk dicari.

Gambar 2.
Peta Lokasi Radio Polaris FM



Bangunan yang digunakan sebagai basis penyiaran bukan bangunan sewa, namun milik perusahaan. Oleh karena itu Radio POLARIS FM tidak terbebani dengan biaya sewa bangunan. Namun karena lokasi gedung berada di jalan utama, luas bangunan tidak terlalu besar dan mengakibatkan kurangnya lahan untuk parkir staff dan tamu. Terutama saat program acara Bintang Kecil dan Nongki yang mendatangkan narasumber dan tamu dari luar.

Gambar 3. Gedung Studio Radio Polaris FM



▪ Akses Teknologi

Proses produksi di radio tidak bisa di pisahkan dengan teknologi, sehingga keberadaan teknologi sangat penting dan menjadi kebutuhan. Salah satu teknologi yang harus ada adalah sistem pemancar. Radio terrestrial tidak akan ada tanpa pemancar untuk melakukan penyiaran. Pemancar yang dimiliki Radio POLARIS mempunyai jangkauan yang cukup luas. Namun kondisi geografis Magelang yang dikelilingi oleh gunung menghalangi sinyal radio yang dipancarkan.

“..Pemancar kita punya jangkauan efektif 40 km. Tapi jangkauan yang bener-bener bisa dicapai, nggak sejauh itu. Masalahnya di timur kita nabrak Merbabu sama Merapi, di barat ada Sumbing sama Sundoro, di utara ada gunung Ungaran...” (Wawancara dengan Erdhin Agassi)

Dalam proses siaran pun tidak lepas dari kontribusi teknologi. Di dalam ruang siaran terdapat 2 PC, laptop, mixer, alat kelengkapan siaran lainnya, dan handphone untuk live streaming. Pemutaran lagu dan akses ke database dilakukan di PC dan pembacaan request melalui WhatsApp, Facebook, atau SMS dilakukan di laptop. Didalam ruang siaran, mixing suara dan penataan playlist menjadi tugas penyiar.

Gambar 4. Ruang siaran Radio Polaris FM



Ruang rekaman di Radio POLARIS juga menggunakan perangkat keras yang serupa dengan yang ada di ruang siaran.

Gambar 5. Ruang rekaman Radio Polaris FM



Berbagai perangkat keras yang ada di Radio POLARIS memang masih dalam kondisi yang layak pakai, namun sudah cukup berumur dan masih menggunakan spesifikasi yang lama. Sebagai contoh PC yang ada di ruang siaran dan rekaman merupakan perangkat keras yang diadakan beberapa tahun yang lalu. Bahkan mixer

yang menjadi pegangan penyiar saat mengudara merupakan model lama yang sudah agak ketinggalan jika dibandingkan dengan kemajuan teknologi saat ini.

“..Kalau komputernya (PC) itu sudah agak lama mas. Untuk tahunnya saya lupa, tapi sudah beberapa tahun yang lalu... Kalau mixernya itu mungkin sudah cukup senior...” (Wawancara dengan Erdhin Agassi)

Selain perangkat keras yang digunakan untuk siaran, perangkat keras yang digunakan untuk memproduksi konten media sosial Radio POLARIS juga kurang memadai. Kesulitan yang dihadapi dalam memproduksi konten media sosial adalah saat *editing* video.

Hal ini dikarenakan proses *editing* video memerlukan kekuatan perangkat keras yang cukup tinggi untuk mencapai kualitas yang memuaskan. Selain keterbatasan dalam pemilihan perangkat lunak dan kemampuan dalam melakukan *editing* video, tapi juga panjangnya waktu yang dibutuhkan untuk *rendering* video.

2. Sumber Daya yang Tak Terlihat

▪ Kegiatan Radio

Kegiatan radio terbagi menjadi dua yaitu kegiatan on-air dan off-air. Kegiatan on-air adalah kegiatan siaran yang dilakukan secara langsung didalam maupun diluar ruang siaran. Kegiatan off-air adalah bukan hanya kegiatan yang dilakukan melalui perekaman dan kemudian disiarkan, namun juga kegiatan diluar siaran yang diadakan maupun didukung oleh radio.

Kegiatan on-air di Radio POLARIS FM antara lain adalah siaran program acara masing-masing penyiar yang dilakukan di dalam ruang siaran. Berikut adalah jadwal program acara yang disiarkan oleh Radio POLARIS selama satu minggu.

Tabel 3. Tabel Program Acara Radio Polaris FM

J a m	Senin – Kamis	Jum’at	Sabtu	Minggu
05.00	WAKE UP CALL			SUNDAY WORK OUT
07.00	KOPI SUSU			
10.00	PERMATA HATI			SUNDAY BRUNCH
12.00	LUNCH BREAK			MOST WANTED
14.00	MAGELANG HARI INI			POWERHITS COUNTDOWN
15.00	MOST WANTED			MOST WANTED
17.00	POPO ON THE RADIO	BINTANG KECIL	NONGKI	
18.00	MOST WANTED			SUNDAY LUCKY DAY
19.30	NIGHT LIVE			
21.00	GREATEST MEMORY			VOA TOP HITS & SUNDAY LONG DRINK
22.00	POPO ON THE RADIO			
23.00	ROCK ELEVEN			

Program acara di Radio POLARIS secara umum terbagi menjadi dua yaitu *Adult* dan *Teens*. Pembagian program acara ini sesuai dengan segmentasi *AC-Teens* Radio POLARIS yang menargetkan kepada khalayak dewasa dan muda.

Untuk hari Senin sampai Sabtu di jam pagi sampai siang ditujukan kepada segmentasi dewasa dan dibawakan oleh penyiar-penyiar yang cukup senior. Sedangkan di jam sore tujuan kepada segmentasi remaja dan dibawakan oleh penyiar-penyiar muda.

“..Program acaranya itu kita bagi, kalau pagi itu untuk dewasa dan jam sore fokus untuk anak muda. Penyiarnya itu juga kita sesuaikan. Mbak Maya, Agnes, Lily kan penyiar-penyiar senior kita, jadi mengisi jam pagi. Sorenya ada Jenny, Novel, Caca dan Evan...” (Wawancara dengan Erdhin Agassi)

Pemisahan program acara ini didasarkan pada waktu kegiatan target segmentasinya. Di pagi hari, anak-anak masih berada di sekolah dan yang mempunyai waktu luang saat itu adalah orang dewasa. Oleh karena itu program acara seperti *Magelang Hari Ini* yang berisi tentang berita seputar Magelang ditempatkan di jam ini. Program acara *Wake Up Call*, *Kopi Susu*, *Permata Hati* banyak memutar lagu-lagu dan mengangkat pembicaraan yang cenderung bertema dewasa.

Sore harinya, target pendengar dari program acara berubah menjadi remaja. Program acara sore hari dimulai dengan *Most Wanted* yang dibawakan oleh Jenny Simpson dan Novel Gibson. Sesuai dengan namanya, acara ini fokus kepada request-request lagu yang ingin diputar oleh pendengar. *Most Wanted* memiliki slot request lagu terbanyak dan waktu siar terpanjang bila dibandingkan dengan acara-acara lainnya.

Untuk kegiatan off-air, Radio Polaris mengadakan acara seperti “Nonton Bareng Radio Polaris” dan “Polaris Goes to School”. Kegiatan “Nonton Bareng” diadakan dua bulan sekali di bioskop lokal Magelang dan dilakukan dengan cara quiz yang diadakan di sela-sela program acara. Pendengar diberikan pertanyaan mengenai film yang akan

ditayangkan dan pemenang ditentukan dari kecepatan pendengar menjawab. 20 orang pendengar yang menjawab paling cepat akan memenangkan tiket gratis.

“..Nonton Barengnya itu kira-kira dua bulan sekali. Film yang diangkat itu film-film lokal, kayak kemarin kita nonton bareng Arini... Peserta nonton barengnya ditentukan dari pemenang quiz. Quiznya dimasukkan sesuai dengan slot yang sudah ditetapkan” (Wawancara dengan Caca Grande)

Berbeda dengan “Nonton Bareng”, untuk mengadakan “Polaris Goes to School” pihak radio mengajukan proposal ke SMA di Magelang untuk melakukan sosialisasi dan pengenalan tentang dunia broadcasting. Namun terkadang Radio Polaris yang mendapatkan undangan dari pihak sekolah untuk memperkenalkan siswanya tentang dunia radio.

“..Untuk acara “Polaris Goes to School” kita mengajukan proposal terlebih dulu. Nanti kita menunggu jawaban dari pihak sekolah, OK atau tidak. Tapi juga ada sekolah yang mengundang Polaris untuk datang dan memberikan sosialisasi...” (Wawancara dengan Maya Hurley)

Selain mengadakan acara, Radio Polaris juga melakukan sponsor acara-acara yang akan diadakan di daerah Magelang. Prosesnya dimulai dengan pihak penyelenggara mengajukan proposal *partnership* ke Radio Polaris dan kemudian BSO mempertimbangkan pilihan yang ada. Terkadang Radio Polaris mengirimkan penyiarnya untuk menjadi MC di acara tersebut dan atau memberikan slot iklan untuk mempromosikan acara tersebut.

“...Kadang juga ada proposal yang masuk ke Polaris mas. Biasanya dari acaranya anak-anak UNTID (Universitas Tidar) atau UMM (Universitas Muhammadiyah Magelang). Kalau dari proposalnya biasanya mereka minta dana, tapi kita diskusikan mungkin bisa diganti sama yang senilai. Biasanya kita kirim Mbak Maya atau Jenny untuk ngisi MC di acara, atau juga kita kasih slot (iklan) untuk promosi...” (Wawancara dengan Erdhin Agassi)

▪ Pengetahuan Staff

Staff di Radio Polaris dituntut untuk mampu memiliki pengetahuan dan

kemampuan diluar broadcasting. Ini dikarenakan Radio Polaris mulai melakukan integrasi dengan media sosial secara aktif. Staff dituntut untuk memproduksi konten untuk media sosial, baik berupa video atau gambar.

Namun dari hasil observasi penulis, staff Radio Polaris masih belum memiliki pengetahuan dan kemampuan yang memadai dalam produksi konten media sosial. Staff Radio Polaris belum mengetahui bagaimana cara menggunakan program editing gambar seperti Photoshop maupun program editing video.

Selama melakukan observasi, penulislah yang memproduksi konten-konten media sosial milik Radio Polaris terutama konten video. Sebelum penulis menyelesaikan observasi, penulis mengajarkan beberapa dasar cara penggunaan Photoshop dan program video editing.

▪ **Pengalaman Staff**

Radio Polaris tidak hanya stasiun radio yang terbesar di Magelang tapi juga salah satu dari stasiun radio yang paling pertama berdiri di Magelang. Tidak hanya stasiun radio yang memiliki sejarah, staff Radio Polaris pun memiliki rekam jejak yang panjang. Staff paling senior di Radio Polaris adalah penyiar Maya Hurley yang sudah memiliki pengalaman lebih dari 20 tahun.

“..Saya bergabung dengan Polaris sejak Polaris masih berada di AM. Kalau tidak salah ingat tahun ‘95an...” (Wawancara dengan Maya Hurley)

Meskipun belum terlalu lama berada di Radio Polaris, BSO Radio Polaris, Erdhin Agassi, juga memiliki pengalaman yang cukup panjang dalam dunia radio. Penyiar lainnya seperti Agnes Middleton sudah bersama Radio Polaris selama 10 tahun dan Lili Azalea 8 tahun.

“..Saya ditempatkan di Polaris itu tahun 2006. Sebelumnya saya di POP FM, Radio Palapa, baru ke Polaris mas...” (Wawancara dengan Erdhin Agassi)

▪ Kemampuan Manajerial

BSO Radio Polaris FM, Erdhin Agassi, secara keseluruhan sudah memiliki pengalaman mengatur stasiun radio. Setelah memegang dua stasiun radio sebelum Radio Polaris, pengalamannya sangat terlihat dalam pekerjaannya sehari-hari.

Penyusunan rundown harian untuk esok hari dikerjakan oleh Erdhin di hari itu. Rundown yang disusun mengatur slot lagu, slot request, slot adlibs, slot iklan dan iklan apa saja yang ditayangkan. Setelah selesai menyusun rundown, tugas selanjutnya adalah melakukan pengecekan terhadap *Daily Report* siaran kemarin hari yang merupakan kumpulan dari *Hourly Report* siaran selama satu hari.

Dari observasi penulis, staff di Radio Polaris sangat memercayai BSO. Karena apabila ada sesuatu yang tidak dimengerti atau ada masalah, mereka akan selalu bertanya ke BSO. Mengatur dan memberi arahan kepada bawahan memang sudah menjadi tugas BSO, namun seringkali beliau memberikan masukan kepada penyiar-penyiar muda di Radio Polaris.

▪ Recruitment

Penerimaan pegawai di Radio Polaris sangan simpel terutama penerimaan untuk posisi sebagai penyiar. Pelamar diminta untuk melakukan simulasi siaran solo di ruang rekaman. Saat melakukan simulasi pelamar direkam suara dan video sebagai sumber penilaian. Poin-poin yang diperhatikan adalah kelancaran membawakan acara, intonasi, pengaturan nafas.

“..Yang harus diperhatikan itu lancar tidak saat mengudara, kalau canggung ya susah. Terus ada intonasi, kalau bablas ngga ada stop kan ngga enak. Nah, yang paling sering itu masih pake nafas mulut jadi kalau ambil nafas kedengaran...” (Wawancara dengan Erdhin Agassi)

Namun Radio Polaris tidak memiliki Standar Operasional Prosedur dalam perekrutan sehingga perekrutan terasa tidak didasarkan pada nilai dan kualitas yang telah

ditentukan dan dapat dievaluasi.

- **Training**

Pelatihan penyiar baru di Radio Polaris sangat bersifat *hands on* atau lebih mementingkan praktek. Penyiar baru tidak diberikan ijin untuk siaran solo, selama beberapa bulan harus siaran dengan penyiar yang lebih senior. Dengan langsung terjun penyiar baru diharapkan lebih cepat beradaptasi dengan cara siaran di Radio Polaris

“...Penyiar baru disini langsung dibuatkan combinya (pasangan siaran). Biar belajar langsung mas, dua tiga bulan ikut seniornya harapannya bisa langsung adaptasi (dengan cara siaran)...” (Wawancara dengan Erdhin Agassi)

Namun sekali lagi, Radio Polaris belum mempunyai Standar Operasional Prosedur pelatihan penyiar baru. Penulis melihat bahwa setelah tiga bulan penyiar terbaru Radio Polaris, Novel Gibson, masih belum berani siaran sendiri karena takut salah dalam mengoperasikan mixer.

- **Kemampuan berinovasi**

Seluruh staff Radio Polaris memiliki kemauan untuk berinovasi dan menambah kemampuan. Selama penulis melakukan observasi, staff sangat terbuka akan saran dan kritik dari penulis terutama dalam menambah kemampuan mereka.

Saat penulis berinisiatif untuk mengajarkan dasar-dasar *photo editing* dan video editing, seluruh staff penyiar dan BSO sangat antusias mempelajari dasar-dasar kemampuan tersebut. BSO Radio Polaris juga sempat mengatakan kepada penulis bahwa selama para penyiar mempunyai dasar-dasarnya, mereka bisa mengeksplorasi kemampuan baru yang diterima.

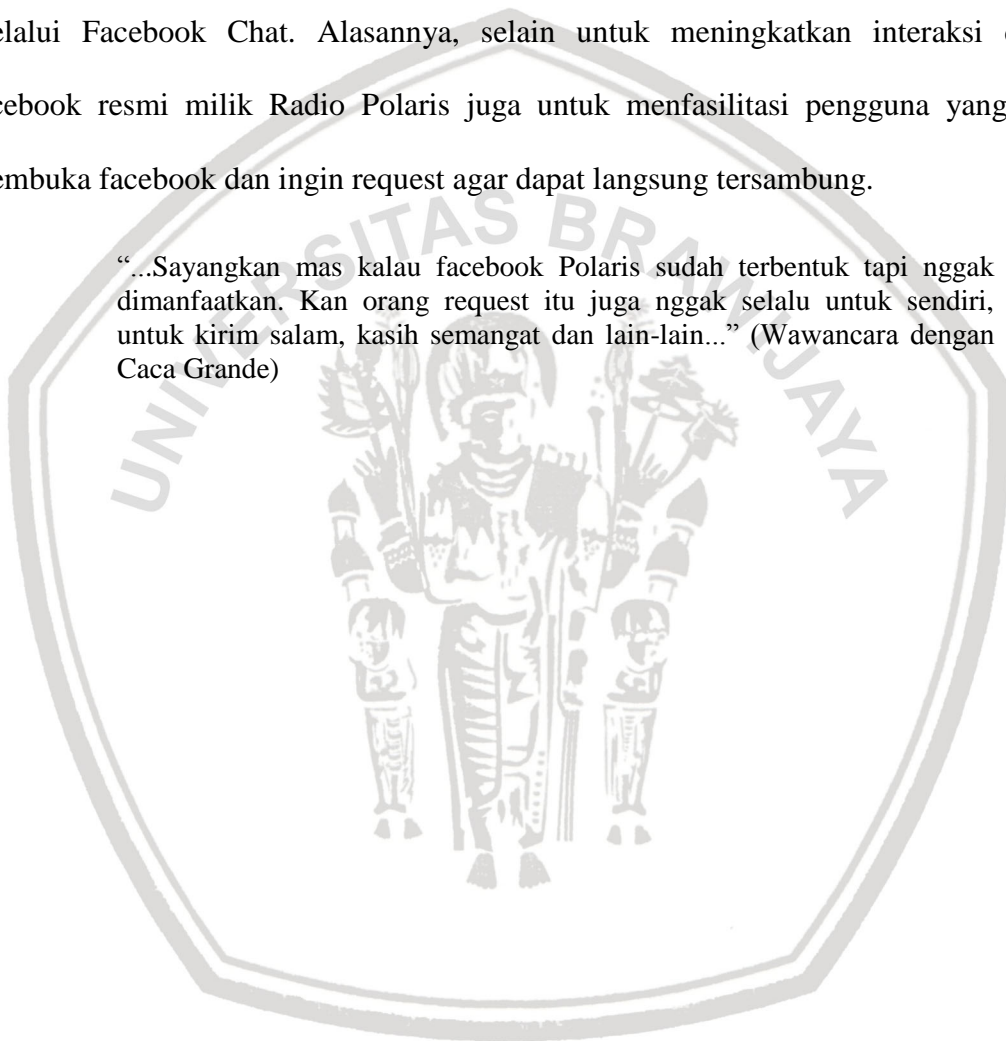
Keterbatasan perangkat keras tidak menghentikan Radio Polaris untuk mengintegrasikan siaran dengan internet. Karena tidak tersedia kamera professional maupun kamera digital untuk *livestreaming*, staff Radio Polaris memanfaatkan aplikasi

BIGO yang hanya membutuhkan ponsel dan koneksi internet untuk *livestreaming*. Sekarang Radio Polaris memiliki akun YouTube resmi dan mulai melakukan *livestreaming* melalui YouTube.

▪ **Kemampuan menciptakan ide baru**

Ide-ide baru yang muncul di Radio Polaris mayoritas adalah saran dari penyiar-penyiar muda. Salah satunya adalah ide dari Caca Grande untuk membuka jalur request melalui Facebook Chat. Alasannya, selain untuk meningkatkan interaksi di akun facebook resmi milik Radio Polaris juga untuk memfasilitasi pengguna yang sedang membuka facebook dan ingin request agar dapat langsung tersambung.

“...Sayangkan mas kalau facebook Polaris sudah terbentuk tapi nggak dimanfaatkan. Kan orang request itu juga nggak selalu untuk sendiri, untuk kirim salam, kasih semangat dan lain-lain...” (Wawancara dengan Caca Grande)



Tabel 4. Tabel Identifikasi Sumber Daya

Sumber Daya yang Terlihat	1. Finansial	<ul style="list-style-type: none"> Slot iklan Afiliasi dengan CPP Radionet
	2. Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah Penyiar Struktur organisasi Tugas penyiar
	3. Fasilitas Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> Lokasi radio Kepemilikan bangunan Lahan parkir
	4. Akses Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> Perangkat Keras
Sumber Daya yang Tak Terlihat	1. Program Radio	<ul style="list-style-type: none"> Program On-Air Program Off-Air
	2. Sumber Daya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> Pengetahuan Staff Pengalaman Staff Kemampuan Manajerial Rekrutmen Training
	3. Sumber Daya Inovasi	<ul style="list-style-type: none"> Kemampuan Berinovasi Kemampuan Menciptakan Ide Baru

Tabel 5. Tabel Kerangka Analisis VRIO

	Sumber Daya	V	R	I	O	Strength/Weakness
Finansial	▪ Slot Iklan	Ya	Tdk	-	-	Strength
	▪ Afiliasi dengan CPP	Ya	Ya	Tdk	-	Strength
Organisasi	▪ Jumlah penyiar	Ya	Ya	Tdk	-	Strength
	▪ Struktur Organisasi	Ya	Tdk	-	-	Strength
	▪ Tugas Penyiar	Tdk	-	-	-	Weakness
Fasilitas Perusahaan	▪ Lokasi radio	Ya	Tdk	-	-	Strength
	▪ Kepemilikan bangunan	Ya	Tdk	-	-	Strength
	▪ Lahan parkir	Tdk	-	-	-	Weakness
Akses Teknologi	▪ Perangkat keras	Tdk	-	-	-	Weakness
Program Radio	▪ Program On-Air	Ya	Ya	Tdk	-	Strength
	▪ Program Off-Air	Tdk	-	-	-	Weakness
Sumber Daya Manusia	▪ Pengetahuan Staff	Tdk	-	-	-	Weakness
	▪ Pengalaman Staff	Ya	Ya	Ya	Ya	Strength
	▪ Kemampuan Manajerial	Ya	Ya	-	-	Strength
	▪ Rekrutmen	Tdk	-	-	-	Weakness
	▪ Training	Tdk	-	-	-	Weakness
Sumber Daya Inovasi	▪ Kemampuan berinovasi	Ya	Ya	Tdk	-	Strength
	▪ Kemampuan menciptakan ide baru	Ya	Tdk	-	-	Strength

4.4. Analisis SWOT

Setelah mengetahui ancaman (*Threat*) dan peluang (*Opportunity*) dari analisis eksternal dan kekuatan (*Strength*) serta kelemahan (*Weakness*) menggunakan analisis internal dengan kerangka VRIO. Penulis menggunakan analisis SWOT untuk mempermudah dalam menganalisa serta merumuskan strategi yang digunakan oleh radio Polaris FM.

- **Strengths (Kekuatan)**

- S1. Memiliki Slot iklan dengan harga yang kompetitif
- S2. Afiliasi dengan jaringan Radio CPP
- S3. Memiliki jumlah penyiar yang memadai dan berkualitas
- S4. Memiliki Struktur Organisasi yang sederhana sehingga memudahkan kontrol dan perintah
- S5. Memiliki lokasi yang strategis mudah dijangkau dan dicari.
- S6. Memiliki gedung siaran sendiri sehingga tidak terbebani dengan biaya sewa gedung.
- S7. Memiliki program siaran (On-air) unggulan seperti Power Hits Countdown, Most wanted, dan Nongki.
- S8. Memiliki sumber daya manusia (staff) yang sangat berpengalaman dalam operasional radio
- S9. Memiliki manajer yang mempunyai berkemampuan
- S10. Memiliki upaya selalu melakukan perbaikan dan meningkatkan kemampuan
- S11. Memiliki kreatifitas dalam memunculkan gagasan-gagasan baru

- **Weaknesses (Kelemahan)**

- W1. Penyiar memiliki tugas rangkap.
- W2. Area parkir yang ada kurang memadai.

- W3. Perangkat keras yang ada masih model lama dan sudah ketinggalan
- W4. Pengetahuan yang di miliki staf (SDM) tentang teknologi produksi konten masih sangat terbatas.
- W5. Program Off-air masih hanya di selenggarakan diseputar Magelang
- W6. Belum ada standarisasi dalam rekrutmen penyiar baru.
- W7. Belum ada standarisasi dalam pelatihan penyiar baru

▪ **Opportunities (Peluang)**

- O1. Masih ada kesempatan untuk menarik produsen produk untuk beriklan.
- O2. Masih besarnya animo masyarakat untuk mendengarkan siaran radio.
- O3. Pendengar radio mayoritas berusia relatif muda.
- O4. Dapat lebih meningkatkan interaksi dengan pendengar melalui media baru.
- O5. Media baru belum dieksplorasi secara penuh

▪ **Threats (Ancaman)**

- T1. Semakin ketatnya persaingan antar radio komersil.
- T2. Banyaknya alternatif untuk beriklan di media lain.
- T3. Munculnya Stasiun baru radio komunitas dengan segmen remaja.
- T4. Adanya pengaruh dari perkembangan teknologi
- T5. Muncul media yang berpotensi menjadi pengganti dari radio

4.4.1 Strategi Radio Polaris FM Melalui Analisa SWOT

Untuk menghadapi perubahan di era konvergensi media, Radio Polaris FM menggunakan strategi yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) yang dimiliki dengan memanfaatkan peluang (*opportunities*) yang ada, serta meminimalkan kelemahan (*Weakness*) yang dimiliki guna menghindari ancaman (*threats*). Berdasarkan dari apa yang penulis uraikan didalam tabel . tersebut diatas maka Strategi yang dapat dijalankan oleh Radio Polaris FM adalah:

▪ Strategi SO

1. (S1-S7-S8-O1-O2) Program acara unggulan yang didukung oleh penyiar yang berpengalaman akan menarik lebih banyak pendengar dan secara langsung akan menarik pengiklan. Harga slot iklan yang kompetitif akan menjadi pilihan yang menarik bagi pengiklan.
2. (S4-S9-S10-O5) BSO dapat mengkoordinasikan staff-staff dengan kemampuan yang relevan untuk memproduksi konten yang ditujukan untuk media baru.
3. (S7-O3) Slot waktu *prime time* dialokasikan untuk program acara yang memiliki target segmentasi anak muda.

▪ Strategi WO

1. (W3-W4-O5) Peningkatan kualitas perangkat keras dan SDM dapat membuka potensi baru yang menjanjikan apabila dieksplorasi.

▪ Strategi ST

1. (S2-S6-T1-T4) Dengan berada didalam lingkaran grup CPP yang memberikan paket iklan kepada anggotanya dan tidak adanya beban sewa gedung

memberikan kesempatan untuk lebih fokus dalam mempersiapkan menghadapi persaingan dan efek dari perkembangan teknologi.

2. (S1-S7-T2) Program acara unggulan yang didukung oleh penyiar yang berpengalaman akan menarik pendengar dan keberadaan pendengar dapat menarik pengiklan

▪ Strategi WT

1. (W3-W4-T4-T5) Diperlukan pengadaan perangkat keras yang baru dan pelatihan yang cukup untuk staf
2. (W6-W7-T1) Standarisasi perekrutan dan pelatihan dapat meningkatkan kualitas pekerja dan dapat memberikan kontribusi yang lebih besar ke perusahaan

4.5 Diskusi Hasil

Radio Polaris FM memiliki inisiatif untuk menghadapi perubahan di era konvergensi media. Hal ini ditunjukkan dengan inisiatif staf untuk menambah kemampuan diluar kemampuan *broadcasting* yang sudah dimiliki. Staf Radio Polaris FM memiliki antusiasme untuk mempelajari cara penggunaan *video editing software* dan *Photoshop* dari penulis. Para staf juga terbuka dalam menerima saran dan kritik dari penulis tentang penggunaan perangkat lunak serta produksi konten seperti video dan gambar yang akan diunggah ke internet.

Namun inisiatif yang dimiliki oleh staf Radio Polaris FM untuk saat ini belum didukung dengan perangkat keras yang memadai untuk melakukan produksi konten yang ditujukan ke Internet. Radio Polaris FM tidak memiliki komputer dengan spesifikasi yang memadai untuk melakukan produksi konten, terutama untuk produksi konten video. Spesifikasi perangkat

keras yang tidak memadai mempersempit pilihan perangkat lunak yang dapat digunakan. Penulis tidak dapat menyarankan penggunaan *Adobe Premiere* untuk melakukan *editing* video karena memerlukan spesifikasi perangkat keras yang tinggi.

Penulis akhirnya menyarankan penggunaan *AVS Video Editor* dan *FILMORA* yang dapat digunakan di perangkat dengan spesifikasi rendah, namun memiliki kualitas hasil dan alat-alat *editing* video yang terbatas. Keterbatasan perangkat keras juga mempengaruhi usaha staf Radio Polaris FM untuk merambah ke dunia *Live Streaming*. Kegiatan *Live Streaming* biasanya dilakukan dengan menggunakan kamera untuk menangkap gambar dan suara kemudian diproses melalui komputer untuk disiarkan secara langsung melalui internet. Tidak tersedianya kamera maupun komputer yang memadai memaksa staf untuk berkreasi dengan sumber daya yang dimiliki. Saat ini *Live Streaming* Radio Polaris FM dilakukan langsung melalui Handphone menggunakan fasilitas *Live Streaming* yang disediakan aplikasi YouTube di perangkat *android*.

Oleh karena itu, syarat utama bagi Radio Polaris FM untuk melakukan konvergensi media adalah ketersediaan perangkat keras yang memadai. Dengan adanya perangkat keras yang mencukupi akan memberikan lebih banyak pilihan bagi staf, serta membuka peluang yang sebelumnya tidak dapat dieksplorasi secara penuh. Syarat kedua untuk melakukan konvergensi media adalah kemampuan dan pengetahuan staf untuk menggunakan teknologi serta memproduksi konten yang menarik. Tingkat kerumitan yang akan dihadapi staf bertambah seiring dengan majunya peralatan yang digunakan. Hal ini dapat dilihat dari perbedaan tingkat kerumitan dalam pengoperasian *Adobe Premiere* dengan *AVS Video Editor* dan *FILMORA*.

Keberadaan konvergensi media mempengaruhi secara langsung proses pengambilan keputusan yang dilakukan di Radio Polaris FM. Untuk melakukan konvergensi media, Radio Polaris FM membutuhkan pengalokasi dana untuk melakukan pengadaan peralatan-peralatan

yang menunjang konvergensi seperti komputer, kamera, dan lain lain. Dana yang sebelumnya dialokasikan untuk memenuhi kebutuhan lainnya akan mengalami penyesuaian. Selain dana, waktu juga mendapat pengaruh dari proses konvergensi media. Dengan meningkatnya tingkat kerumitan peralatan-peralatan yang akan digunakan, maka diperlukan pelatihan yang lebih intensif dan mendalam. BSO harus menyesuaikan kembali *time schedule* yang sudah ada untuk mengakomodasikan waktu untuk pelatihan staf. Staf juga harus meluangkan waktu yang dimiliki untuk melakukan kegiatan-kegiatan diluar *broadcasting* seperti melatih penguasaan teknologi dan produksi konten untuk diunggah ke internet.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Radio secara mendasar memerlukan modal, tanpa adanya modal tidak radio tidak akan mengudara. Modal yang digunakan untuk biaya operasional diperoleh dari pengiklan. Tujuan dari pengiklan membeli slot di media adalah untuk memasukkan produknya ke pusat perhatian audiens.

Hal ini sesuai dengan apa yang disebutkan oleh Dimmick dan Kohtenbuhler bahwa hidup media bergantung pada konten, audiens dan capital. Semakin menarik konten yang disediakan oleh media, semakin banyak audiens yang tertarik dan memperhatikan konten tersebut, dan kemudian pengiklan akan membayar berapapun untuk masuk kedalam pusat perhatian yang sudah dibuat.

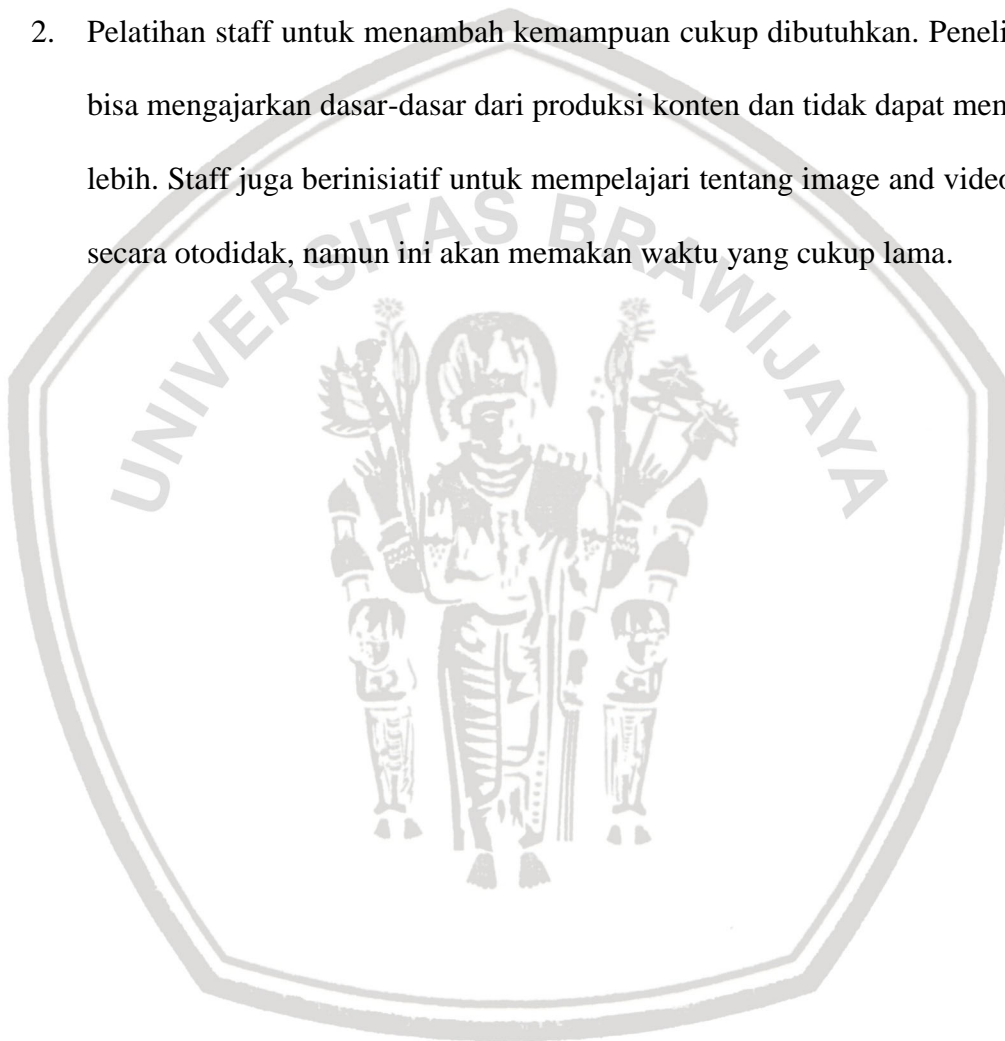
Untuk saat ini audiens lebih tertarik kepada media-media baru yang lahir dari perkembangan teknologi. Namun Radio Polaris FM belum sepenuhnya merambah ke media baru, serta kesiapan dalam menghadapi konvergensi media masih belum efektif. Penyebab utama kurang siapnya Radio Polaris FM dalam menghadapi konvergensi media adalah keterbatasan perangkat keras.

Staf Radio Polaris FM sudah memiliki inisiatif dan berkreasi dengan sumber daya yang ada. Namun keterbatasan sumber daya yang dapat dimanfaatkan oleh para staf menyebabkan Radio Polaris FM tidak dapat mengeksplorasi secara penuh peluang-peluang yang diberikan oleh perkembangan teknologi dan konvergensi media.

5.2. Saran.

Saran yang ingin peneliti ajukan sudah sedikit disebutkan di Strategi WT. Namun peneliti ingin menjelaskan saran yang mungkin dapat bermanfaat bagi Radio Polaris FM

1. Pembaharuan perangkat keras di Radio Polaris FM sangat diperlukan karena produksi konten sangat terbatas dengan peralatan yang ada saat ini. Pengadaan komputer khusus untuk produksi konten akan amat sangat membantu.
2. Pelatihan staff untuk menambah kemampuan cukup dibutuhkan. Peneliti hanya bisa mengajarkan dasar-dasar dari produksi konten dan tidak dapat memberikan lebih. Staff juga berinisiatif untuk mempelajari tentang image and video editing secara otodidak, namun ini akan memakan waktu yang cukup lama.



DAFTAR PUSTAKA

- Albarran, A. B., Olmsted, S. M., & Wirth, M. O. (2008). *Handbook of Media Management and Economics*. New Jersey: LEA Inc.
- Albarran, A. B. (2010). The media and communication industries: a 21st century perspective. *ComHumanitas*, 1(1), 59-68.
- Albarran, A. B. (1996). *Media Economics: Understanding Markets, Industries, and Concept*. Ames: Iowa State University Press
- Albarran, A. B. (2010). *The Media Economy*. New York: Routledge
- Alexander, A. et. al. (2004). *Media Economics: Theory and Practice*. New Jersey: LEA Inc.
- APJII. (2017). *Penetrasi & Perilaku Pengguna Internet Indonesia* [PowerPoint Slides]. Retrieved from Kementerian Komunikasi dan Informatika. Website: [https://web.kominfo.go.id/sites/default/files/Laporan%20Survei%20APJII 2017 v1.3 .pdf](https://web.kominfo.go.id/sites/default/files/Laporan%20Survei%20APJII%202017_v1.3.pdf)
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Astusti, S. I. (2013). *Jurnalisme Radio Teori dan Praktek*. Bandung: Sambiosa Rekatama Media
- Cordeiro, P. (2012). Radio becoming r@dio: convergence, interactivity and broadcasting trends in perspective. *Journal of Audience & Reception Studies*, 9(2), 492-510
- Downing, J. D. H., et. Al. (2004). *The SAGE Handbook of Media Studies*. London: SAGE Publications Ltd.
- Doyle, G. (2002). *Understanding Media Economics*. London: SAGE Publication Ltd.
- Effendy, O. U. (2003). *Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi*. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- Essays, UK. (November 2013). Radio as a Medium of Mass Communication. Retrieved from <https://www.ukessays.com/essays/media/radio-medium-mass-communication-1615.php?vref=1>
- Hamidi. (2007). *Metode Penelitian dan Teori Komunikasi*. Malang : UMM Press
- Herawati, F. A., Budi, S. (2007). Ekologi media radio siaran di yogyakarta: kajian teori niche terhadap program acara radio siara di propinsi daerah istimewa yogyakarta. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 4(2), 107-130

Hitt, M.A., Ireland, R. D, & Hoskisson, R.E. (2007). *Strategic Management, Competitiveness and Globalization: Concept and Cases*. USA: Thomson South-Western

Indeks Pembangunan Teknologi Informasi dan Komunikasi (IP-TIK) Indonesia Tahun 2016 Sebesar 4,34 Pada Skala 0–10. (2017). Retrieved from <https://www.bps.go.id/pressrelease/2017/12/15/1310/indeks-pembangunan-teknologi-informasi-dan-komunikasi-ip-tik--indonesia-tahun-2016-sebesar-4-34-pada-skala-0--10-.html>

Khomsahrial, R. (2016). *Komunikasi Massa*. Jakarta: PT. Grasindo

Kemp, S. (2018). *Digital in 2018 in Southeast Asia Part 2* [PowerPoint Slides]. Retrieved from WeAreSocial & Hootsuite. Website: <https://www.slideshare.net/wearesocial/digital-in-2018-in-southeast-asia-part-2-southeast-86866464>

Lawson-Borders, G. (2003). Integrating new media and old media: seven observations of convergence as a strategy for best practices in media organization. *The International Journal on Media Management*, 5(2), 91-99

Leivrouw, L. A., Livingstone, S. (2002). *Handbook of New Media: Social Shaping and Consequences of ICTs*. London: SAGE Publication Ltd.

Lindsay, J. (1997). Making Waves: Private Radio and Local Identities in Indonesia. *Indonesia*, (64), 105-123. doi:10.2307/3351437

Lubis, M. (2016). Radio Masih Memiliki Tempat di Hati Pendengarnya. Retrieved from Nielsen Holdings. Website: <https://www.nielsen.com/id/en/press-room/2016/RADIO-MASIH-MEMILIKI-TEMPAT-DI-HATI-PENDENGARNYA.html>

Madhani, P. M., (2010). Resource Based View (RBV) of Competitive Advantage: An Overview. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=1579837>

Masduki. (2004). *Menjadi Broadcaster profesional*. Yogyakarta: LKiS.

Masduki. (2001). *Jurnalistik radio, Menata Profesionalisme Reporter dan Penyiar*. Yogyakarta: LKiS

McLeish, R. (2002). *Radio Production 5th Edition*. Burlington: Focal Press

Moleong, L. J. (1991). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rodaskarya.

Moleong, L. J. (2004). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Morissan, M. A. (2015). *Manajemen Media Penyiaran, Strategi Mengelola Radio dan Televisi*. Jakarta: Fajar Interpratama Mandiri.

Parwito. (2007). *Penelitian Komunikasi Kualitatif*. Yogyakarta: LKiS

- Prasetya, L. (2011). Kompetisi surat kabar lokal yogyakarta berdasarkan tingkat kepuasan biro iklan pada layanan jasa media surat kabar. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 9(1), 70-83
- Priscila, K. (2011). *Strategi Penyiaran Radio Siaran Pemda Merapi FM Boyolali* (Skripsi). Diambil dari Repository UKSW Salatiga
- Preston, P. (2001). *Re-shaping communications: Technology, information and social change*. London: SAGE.
- Rahardjo, M. (2017). *Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif: Konsep dan Prosedurnya* [Lecture Notes]. Retrieved from: UIN Maulana Malik Ibrahim, Fakultas Humaniora. Website: <http://repository.uin-malang.ac.id/1104/1/Studi-kasus-dalam-penelitian-kualitatif.pdf>
- Rangkuti, F. (2001). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk menghadapi Abad 21*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Roca, G. (2009). Media convergence and the battle for the audience. *Quaderns del CAC*, 12(31-32), 91-94
- Riley, P., et. al. (1998). Community or colony: the case of online newspapers and the web. *Journal of Computer Mediated Communication*, 4(1). Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00086.x>
- Sari, W. Y. (2011). *Kompetisi Media Radio Lokal berdasar tngkat kepuasan Pengiklan (Kompetisi media radio lokal dalam memperebutkan kepuasan pengiklan berdasarkan perhitungan superiority direction dan superiority magnitude di solo radio, radio prambors solo dan radio sas FM)* (Skripsi). Diambil dari e-Journal UAJY
- Schulberg, P. (1996). *Radio Advertising: The Authoritative Handbook*. Chicago: NTC Business Books
- Severin, W. J., Tankard Jr, J. W. (2001). *Communication Theories: Origins, Methods, and Uses in the Mass Media*. New York: Longman.
- Sudibyo, A. (2004), *Ekonomi Politik Media Penyiaran*. Yogyakarta: LKiS.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Wandrial, S. (2011). Analisis internal perusahaan (strength & weakness), menggunakan konsep 'resource-based view of the firm' dengan kerangka vrio. *Binus Business Review*, 2(2), 627-637

LAMPIRAN

Wawancara, 20 Maret 2018

Informan : Erdhin Agassi

Jabatan : Kepala Radio / BSO

Assalamu'alaikum Mas Erdhin

➤ Wa'alaikumsalam, mari silahkan duduk mas.

Baik mas terimakasih.

➤ Gimana mas ? mau nanya apa nih ?

Mas Erdhin..., kalau saya mau wawancara sekarang bisa ya mas ?

➤ Oo... bisa...bisa.

Bisa dijelaskan nggak mas bagaimana sejarah berdirinya Radio Polaris FM ?

➤ Jujur aja mas... Saya kurang tahu detailnya karena Saya ditempatkan di Polaris itu tahun 2006. Sebelumnya saya di POP FM, Radio Palapa, baru ke Polaris mas... Yang paling senior disini ya Mbak Maya. Yang saya tahu ya kalau Radio Polaris ini berdiri pada tanggal 10 April tahun 1972. yang semula berada pada gelombang AM kemudian pada tahun 1997 berubah ke gelombang FM dan pernah ganti frekuensi 3 kali

Terus kaitannya Radio polaris FM dengan CPP Radio Net apa Mas ?

➤ Radio Polaris FM itu merupakan cikal bakalnya CPP Radio Net, karena pendiri CPP Radio Net Bapak Rusmin Kusen juga pendirinya Radio Polaris FM. namun secara manajemen Radio Polaris FM dengan CPP Radio Net terpisah.

Keuntungannya berafiliasi ke CPP Radionet apa Mas ?

➤ Keuntungannya ya....lumayan banyak mas, yang pasti iklan terjamin, kita tidak pernah sepi dari iklan karena selalu mendapatkan paket iklan dari CPP Radio Net disamping itu jangkauan siaran kita bisa lebih luas mas....bahkan sampai ke daerah Temanggung, Purworejo dan Sleman. sebetulnya CPP Radio Net sendiri tetap memberikan kebebasan kepada kami untuk mencari dan menerima iklan, namun semua keputusan tetap harus mendapat persetujuan dari Manajemen CCP Radionet, begitu pula dengan penayangan iklan yang disiarkan

Mas,.....kalau saya lihat jumlah karyawan yang ada tidak terlalu banyak untuk ukuran Stasiun Radio sekelas Polaris FM,

➤ Malah enak saya mas,... Saya bisa kenal mereka dan bisa dekat sama semua kru di sini(Radio Polaris). Kalau ada apa-apa gampang, tugas keluar, orderan mendadak dari atas, trouble, tinggal panggil.

apakah dalam perkrutannya ada standar khusus atau kriteria khusus yang menjadi ketentuan dari Radio Polaris FM mas ?

➤,Kalau untuk standar atau kreteria khusus dalam rekrutmen penyiar selama ini belum

ada sih mas, ya..., sesuai dengan kebutuhan kita aja. Paling-paling kalau ada penerimaan calon penyiar baru ya..., kita take vokal aja dan interview... Yang harus diperhatikan itu lancar tidak saat mengudara, kalau canggung ya susah. Terus ada intonasi, kalau bablas ngga ada stop kan ngga enak. Nah, yang paling sering itu masih pake nafas mulut jadi kalau ambil nafas kedengaran ”

Berarti untuk penerimaan karyawannya hanya sesuai kebutuhan aja ya mas ?

- Iyalah mas, kalau menurut saya begini... lebih baik karyawannya kurang dari pada lebih soalnya kalau kurang kita lebih mudah menambahnya tapi kalau lebih susah untuk mengurangnya...

He...he....he.... iya juga....ya mas....

Pada saat ini Radio komersil yang ada di kota Magelang cukup banyak bahkan bisa dikatakan sangat banyak dengan jumlah 18 stasiun Radio Komersil dan komunitas, yang menjadi pertanyaan saya kira-kira menurut mas Erdhin,.... stasiun Radio mana yang menjadi Kompetitor paling berat bagi Radio Polaris FM ?

- Sampai saat ini sih...belum ada mas, karena Radio polaris FM fokus segmentasinya 70 % untuk kalangan remaja, sementara stasiun radio yang lain lebih banyak kesegmentasi untuk Umum.

Jadi dengan Fokus kesegmentasi sebagai radio Remaja menjadi salah satu kekuatan Radio Polaris FM ya mas ?

- Iya mas..., untuk di kota magelang ini Radio Polaris FM menjadi satu-satunya radio komersil yang segmentasinya 70 % untuk remaja sehingga kita lebih fokus dalam membuat program-program buat remaja sedangkan sisanya yang 30 % untuk program lainnya.

Mas Erdhin,....dengan banyaknya stasiun radio komersil yang ada di magelang ini dan sekaligus sebagai kompetitor, apakah pernah Radio Polaris FM melakukan survey sebagai perbandingan dengan radio lainnya ?

- Kalau untuk survey belum pernah ya...mas, tapi kita selalu mengikuti perkembangan dari radio- radio yang ada di daerah magelang ini sebagai pembanding untuk meningkatkan kualitas kita, dan biasanya yang kita perhatikan itu program-program acara mereka. Jadi....., kalau seandainya kita mau membuat program acara baru ya.... dibuat gak sama dengan program acara mereka mas.

Terus....., menurut mas Erdhin, yang menjadi keunggulan dan kekurangan dari Radio Polaris FM ini apa dibandingkan dengan radio lainnya ?.

- , keunggulannya sebetulnya banyak mas....tapi salah satu yang menjadi keunggulan Radio Polaris FM itu adalah kualitas dari penyiarannya dan pelayanan yang kita berikan, sedangkan kekurangan yang selama ini masih menjadi pemikiran kita yaitu area parkir yang kita miliki terlalu sempit.... meskipun tempatnya sangat strategis....coba mas....perhatikan sendiri,... untuk parkir mobil aja harus di pinggir jalan besar kayak gitu....padahal jalan itu kan jalur utama Jogja - magelang - semarang.

Dengan adanya kendala area parkir yang sempit tadi, sulusnya apa Mas ?

- Ya....., solusinya untuk sementara ini kita menempatkan petugas mas untuk menata tempat parkir biar bisa memberikan kenyamanan bagi tamu yang datang kesini, habis mau nambah lahan utk parkir ya... gak mungkin karena posisinya kan ada di jalan besar,

jadi selain itu yang kita lakukan yaitu memaksimalkan kualitas siaran radio kita, dengan meningkatkan kualitas program acara dan terus meningkatkan kualitas penyiar agar tetap menarik pengiklan untuk beriklan di Radio Polaris FM.

Baik mas Erdhin....., tentunya Radio Polaris FM ini kan harus tetap mengudara, dan tentunya pula dibutuhkan biaya untuk operasionalnya, terus sumber dananya diperoleh dari mana mas ?

- Betul mas,.....Radio Polaris FM ini harus tetap mengudara dan memerlukan biaya untuk operasionalnya. ya.....sumber dananya untuk operasional ini dari pendapatan iklan mas.

Era sekarang ini kan era yang serba cepat dan mudah dengan adanya pergeseran dari teknologi media konvensional ke teknologi media modern, dari kondisi ini apa yang dilakukan oleh Radio Polaris FM dalam mempertahankan eksistensinya.

- Kita tetap harus mengikuti jaman mas....agar tidak ketinggalan dengan radio lain misalnya kita memanfaatkan semaksimal mungkin media sosial seperti SMS, FB, WA, Instagram dan program media sosial lainnya untuk mendukung program-program acara siaran kita dan sekaligus sebagai ajang promosi Radio Polaris FM.

Selain itu, perubahan apa yang dilakukan agar Radio Polaris FM tetap menjadi stasiun Radio nomer satu di Magelang ?

- Kita selalu melakukan inovasi mas....., baik dalam menyajikan program-program baru yang berkualitas dan menghibur maupun dalam pembuatan iklan.

Baik mas Erdhin, pertanyaan terakhir, kira-kira apa yang menjadi tolok ukur keberhasilan dalam pengelolaan Radio Polaris FM ini ?

- ya.....begini mas.... Radio Polaris FM menjadikan format siaran sebagai tolok ukur keberhasilan dalam mengelola radio dan sebagai formulasi seluruh aktivitas siaran dalam rangka melayani pendengarnya dan format siaran itu sendiri mempunyai pengertian yang cukup luas artinya... bahwa dalam format siaran tidak hanya pada programing semata melainkan termasuk marketingnya juga dan format siaran radio itu sendiri lebih dari sekedar musik dan hiburan.....”

Baik Mas,.....saya kira sampai sini dulu wawancara dengan mas Erdin sebagai BSO, saya akan lanjutkan wawancara saya ke bagian penyiaran / program, terimakasih mas...atas waktunya.....Assalamu’alaikum...

- Sama-sama mas....., Wa’alaikumsalam....

Lampiran 2.

Wawancara, 21, Maret 2018

Informan : Maya Hurley

Jabatan : Penyiar

Assalamu'alaikum Mba'.....

➤ Wa'alaikum salam, gimana mas...

Mba' Maya, kalo saya mau wawancara sekarang bisa gak mba' ?

➤ Oh....maaf mas, kalau nunggu tiga puluh menit lagi gak apa-apa? soalnya saya mau rekaman dulu...

Oo.....iya mba', gak apa-apa saya tunggu.

➤ Oke mas, saya tinggal dulu ya.

45 menit kemudian

➤ Maaf lama ya nunggunya

Ngga kok ...mba'.

➤ Oke mas,.....mau wawancara apa ini.

Mungkin yang pertama... Saya denger dari Mas Erdhin kalau Mbak Maya yang paling senior disini... Sudah berapa tahun mbak di Radio Polaris?

➤ Saya bergabung dengan Polaris sejak Polaris masih berada di AM. Kalau tidak salah ingat tahun '95an

Berarti sudah lebih dari 20 tahun... Ada perubahan yang signifikan ngga dari Radio Polaris dalam kurun waktu itu?

➤ Yang paling besar itu setelah Mas Erdhin masuk. Kemudian Lili dan Agnes masuk ke Radio Polaris. Kemudian Evan dan Caca. Ini mungkin lineup penyiar terbesar di Radio Polaris...

Perubaha lineup berarti tugas-tugas penyiar juga ikut berubah?

➤ Betul mas... Tapi... Tugas kita sebagai penyiar disini tidak hanya membawakan acara, tapi juga sebagai operator saat kita *onair*... Untuk saat ini Reporter dan writer kita Lily dan Agnes.. Evan, Novel, Pak Erdhin biasanya mengisi sebagai dokumentasi saat acara di luar studio

Saya juga dengar dari Mas Erdhin soal acara di luar studio. Untuk acara sosialisasi ke sekolah-sekolah itu prosesnya seperti apa mbak?

➤ Untuk acara "Polaris Goes to School" kita mengajukan proposal terlebih dulu. Nanti kita menunggu jawaban dari pihak sekolah, OK atau tidak. Tapi juga ada sekolah yang mengundang Polaris untuk datang dan memberikan sosialisasi

Polaris diundang kesekolah itu dalam rangka apa mbak?

- Biasanya pas sekolah mengadakan mata pelajaran terbuka atau seperti kemarin untuk memenuhi jumlah jam pengajaran sebelum Study Tour.

Untuk acara Off air yang terbaru apa mba' ?

- Belum lama ini kita bikin acara off air “ Nonton Film Bioskop bareng Radio Polaris FM” di Bioskop Artos Mall Magelang. Koordinator dari acara ini diserahkan ke Caca ...

Selama ini perubahan-perubahan atau Inovasi apa yang telah dilakukan mba' maya terhadap program acara di Radio Polaris FM ini ?

- Untuk perubahan atau inovasi terhadap program acara yang saya lakukan ya.....membuat program acara lebih interaktif dengan pendengar lebih intens aja....seperti adanya instagram feed setiap saya siaran...

Dalam waktu siaran program acara, faktor-faktor apa aja mba' yang mempengaruhi ?

- Yang pasti agar penempatan waktu siar programnya tepat, yang pertama kita lihat dulu program acara itu untuk usia berapa dan kebiasaan pendengarnya gimana untuk target pendengar yang dituju, jadi faktor yang mempengaruhi ya...usia dan kebiasaan pendengar mas...

Menurut mb. Maya program acara yang baik itu seharusnya yang seperti apa mba' ?

- Ya... programnya harus informatif, menghibur dan edukatif, dan yang paling penting lagi program acara itu disukai pendengar.

Terus....untuk pembagian penyiar dalam setiap program acaranya gimana mba' ?

- Di sini gak ada pembagian khusus sih mas... Pak Erdhin yang mengatur posisi mas. Kayak Novel yang masih kuliah, yang biasanya bisa siaran sore tapi karena ada kuliah di jam itu dia minta pindah ke night live.

Wawancara, 23 Maret 2018

Informan : Caca Grande

Jabatan : Penyiar Radio Polaris FM.

Siang, Mba' Cacha..

- Siang mas,oh iya gimana mas mau wawancara sekarang ?

Iya mba'bisa ya mba' ?

- Bisa mas...

Langsung aja ya mba', begini mba' Cacha, ada nggak persyaratan atau kreteria

khusus untuk menjadi penyiar di Radio Polaris FM ?

- Setahu saya sih gak ada mas,...ya kalau persyaratannya kayak radio lainnya aja. Awalnya kirim lamaran kemudian ada panggilan terus take vocal dan interview,yang terpenting pas take vokal harus pinter ngomong aja dan suaranya enak di denger itu aja mas..

Radio Polaris FM ini kan berafiliasi ke CPP radio Net,...menurut mba' Cacha sendiri bagaimana ?

- Ya,.....menurut saya sangat prospektif mas, karena begini,.....dengan berafiliasi CPP Radio Net kita tidak lagi dipusingkan dengan masalah pemasukan iklan karena kita mendapat paket iklan yang sudah pasti tinggal kreatif kita aja dalam membawakan program acaranya.

Terus..... saat melakukan siaran apakah CPP Radio Net ikut mengatur gaya bahasa penyiarnya mba'?

- Untuk sampai mengatur gaya bahasa penyiar itu sih nggak ya...mas, gaya bahasa itu kan karakter masing-masing penyiar mas, kita bebas ber-ekspresi waktu ngebawain program acara yang terpenting gak menyinggung soal SARA itu aja mas..

Kalau program acara yang menjadi unggulan di Radio Polaris FM apa mba'?

- Kalau program acara yang menjadi unggulan di Radio Polaris FM itu ada Kopi Susu, Most Wanted, Power Hits Countdown sama Nongki.

Terus...konten programnya seperti apa mba' ?

- Semuanya sih kontennya hampir sama, isinya kirim-kirim salam, puterin lagu yang di request, yang sedikit berbeda yaitu di program kopi susu soalnya lagu-lagu yang diputer lagunya khusus band Indonesia.

Jenis musik apa yang sering kali atau banyak di request oleh pendengar mba'?

- Biasanya lagu-lagu pop indonesia yang lagi ngehits yang banyak di request mas.

Mba' Cacha.... bisa dijelaskan sedikit mba' Cara menyiarkan program acara yang baik itu gimana ?

- Yang jelas disesuaikan dengan aturan dan pastinya harus kreatif. Terus waktu lagi ngebawain program acaranya harus semangat, walaupun kita sedang punya masalah jadi kalo sudah masuk ke ruang siaran dan mulai mengudara ya....harus tetep semangat ngebawain program acaranya. Kita harus bisa akrab sama pendengar kita mas agar mereka terus berpartisipasi di acara yang kita bawain.... pokoknya harus bisa menjadi penyiar yang berkualitas lah mas."

Jadi harus profesional ya mba' ?

- Ya,,iyalah mas, harus profesional.

Boleh di contohin sedikit mba' cara ngebawain program acaranya ?

- " Haiii.....Sis Bro, jumpa lagi bareng Maya Hurley dan Chaca Grande disini dalam Kopi susu kongkow pagi suka-suka,... langsung aja gabung ma Maya dan Chaca call di 081.578.101.101 atau kalian juga bisa SMS dan WA dinomer yang sama..... Maya dan Chaca siap puterin MK (musik keren) yang jadi kesukaanmu, oke....nunggu apa lagi ? kalo kalian ingin tau Maya dan Chaca siaran,.....Down Load aja aplikasi Indo Global Radio di HPmu...Klik.. Indo Global... pilih News atau berita...lalu pilih radio Polaris FM,

klik.....muncul deh.... wajah Maya dan Chaca yang lagi siaran.....di layar HPmu”

Sejak kapan media sosial digunakan oleh Radio Polaris FM mba’? terus keuntungannya apa ?

- Semenjak FB, WA dan Instagram menjadi Tren dan booming mas, kita memanfaatkannya untuk promosi program-program acara yang ada di Radio Polaris FM. Dan diluar dugaan kita, malah banyak mas yang mengikuti status Radio Polaris FM. Ada yang ikut comment langsung dan ada juga yang hanya ngelike aja

Selama proses siaran berlangsung kendala yang sering dialami apa ?

- Kalau kendala selama proses siaran berlangsung untuk saat ini gak ada mas, ya.. paling-paling kendalanya pada saat ada pemadaman listrik aja mas.

Kalau soal property atau perlengkapan peralatan siarannya sendiri gimana mba’ ?

- Sampai saat ini soal peralatan siaran yang ada di Radio Polaris FM sangat memadai kok mas dan seluruh pralatan yang ada sudah sangat modern.

Jadi peralatan yang ada di Radio Polaris FM ini sudah cukup canggih ya mba’ ?

- Ya....begitulah mas...

Oke mba’ Cacha mungkin sampai disini dulu wawancaranya, terimakasih banyak atas waktunya.

- Sama-sama mas....., sukses ya.

